وزارة التـــعليم العالـي و البـحث العلمـي



جامـعة وهران 2 محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسـم علم الاجتمـاع والأنثروبولوجيا



الروتين المهني وأثره على الأداء الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران 2

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبتان:

- كريم فراح
- قرماط مونية

تحت إشراف الأستاذ:

د. زمام ربيع

لجنة المناقشة:

د. بن شارف حسين	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. زمام ربيع	أستاذ محاضر ب	مشرفا
د. ناصري زواوي	أستاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

أولا الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وما أنا عليه اليوم إلا بفضله وكرمه

أقدم اهدائي الى:

إلى كلّ من بلّل العرق جبينه، وعلّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالصبر والإصرار.

إلى النور الذي أضاء دربي، والسراج الذي لا ينطفئ، والدرب الذي لا يخبو نوره

إلى من غرس في نفسي بذور القوة والإرادة، وزرع في قلبي الطمأنينة والثبات، وكنت له دائمًا كل الامتنان... **أبي الغالي**

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، وسهّلت لي سُبل النجاح بتضحياتها وصبرها وبدعائها انا اليوم هنا ... **أمي الغالية**

إلى من كان دعمه ركيزة،

إلى كلّ من منحني أملًا، ووهبني لحظة فرح في زمن التعب، وساعدني دون أن ينتظر مقابلًا...

إلى أصحاب المواقف النبيلة، في زمن قلّ فيه الوفاء...

فراح

إهداء

سبحان الله الذي كان سببًا في النجاح والتوفيق، الذي خلقنا وأنار لنا السير في الطريق المستقيم.

أهدي ثمرة عملي هذا:

إلى روح جدي رحمه الله عاقب أحمد، الذي أسأل الله أن يغفر له ويسكنه فسيح جناته.

إلى جدتي الحبيبة قرماط خيرة، أهديكِ هذا العمل عرفانًا لكي، ودعواتك الصادقة التي كانت نورًا في دربي.

إلى والدتي الحنونة عاقب فاطمة، صاحبة القلب الكبير والحضن الدافئ، شكرًا لحبك ودعمك، ورعايتك التي كانت نبعًا للقوة والأمل.

إلى والدي العزيز قرماط عبد القادر، شكرًا لك على تعليمك وتعبك أهدي لك ثمرة جهدي.

إلى قريبتي الغالية حطاب آمال، التي كانت لي عونًا في إعداد هذه المذكرة، لكِ مني كل الامتنان والتقدير، فبمساعدتك أضاء هذا العمل طريقه نحو الاكتمال.

وإلى كل أفراد عائلتي الغالية.

لكم مني كل الشكر والمحبة.

مونية

شكر وعرفان

بداية نشكر الله عزو جل على فضله ونعمته التي لا تعد ولا تحصى نحمد الله الذي انعم علينا بإتمام هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف **زمام ربيع** على قبوله الاشراف على هذه المذكرة على سعة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته وتقويم متواصل لهذا العمل فله منا فائق الشكر والتقدير.

الشكر الخالص الى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم لتقييم هذا العمل ومناقشته.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى موظفي الإدارة بكلية العلوم الاجتماعية وهران-2 -لتعاونهم وما قدموه من تسهيلات خلال بحثنا الميداني.

كما لا يفوتني ان اتقدم بوافر التقديم وعظيم الامتنان الى كل الذين أكرمونا بعطائهم العلمي اساتذتنا الافاضل من الطور الابتدائي الى الطور الجامعي الى كل أستاذ باسمه ومقامه اللهم اجعل هذا الجهد في ميزان حسناتهم.

وأخيرا وليس اخرا شكرا لكل من كان سندا لنا من قريب وبعيد لولا وجودكم لما وصلنا الى ما وصلنا اليه سائلين لكم المولى عز وجل ان لا يضيع لكم اجرا.

قائمة المحتويات	الصفحة
إهداء	
شكر وعرفان	
مقدمة	ب
الفصل الأول: الجانب المنهجي	
تمهيد	3
أسباب اختيار الموضوع	3
اهداف الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
الدراسات السابقة	4
مفاهيم الدراسة	9
الإشكالية	13
منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات	14
النظريات المفسرة للروتين المهني	16
مجالات الدراسة	17
صعوبات الدراسة	19
الفصل الثاني: الروتين المهني في بيئة العمل	20
تمهيد	21
المبحث الاول: الروتين المهني في السياق التنظيمي	21
المطلب الأول: اشكال الروتين والمفاهيم المرتبطة به	21
المطلب الثاني: الفرق بين الروتين المهني والإداري والبيروقراطي	23
المطلب الثالث: بيئة العمل وعلاقتها بالروتين المهني	23

المبحث الثاني: ظروف العمل وتأثيرها على الروتين المهني	**29**
المطلب الأول: تأثير الظروف الفيزيقية على الروتين المهني	**29**
المطلب الثاني: الظروف المتعلقة بأوقات العمل	**41**
المطلب الثالث: أثر الظروف (الفيزيقية ونظام العمل) على معنويات العامل	**34**
المبحث الثالث: سبل تحسين الروتين المهني في بيئة العمل	**36**
المطلب الأول: تحسين ظروف العمل في ضوء القانون الجزائري	**36**
المطلب الثاني: تطوير بيئة العمل لزيادة الابداع وتقليل الروتين السلبي	**38**
خلاصة الفصل	**39**
الفصل الثالث: تأثير الروتين المهني على الاداء الوظيفي للعامل	**40**
تمهيد	**41**
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	**41**
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي واهدافه	**41**
المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي	**44**
المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي	**45**
المطلب الأول: العوامل الداخلية المؤثرة	**45**
المطلب الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة	**48**
المبحث الثالث: العلاقة بين الروتين المهني والأداء الوظيفي	**49**
المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين الروتين المهني والأداء الوظيفي	**50**
المطلب الثاني: الاثار الناتجة عن الروتين المهني على فعالية الأداء	**51**
المبحث الرابع: اليات تحسين الأداء الوظيفي والحد من سلبيات الروتين	**53**
المطلب الأول: أساليب تطوير الأداء الوظيفي	**53**
المطلب الثاني: استراتيجيات التخفيف من اثار الروتين المهني السلبي	**55**
خلاصة الفصل	**59**
الفصل الرابع: الجانب الميداني	**60**

تمهيد	**61**
تحليل وتفسير النتائج	**61**
مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	**88**
مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة	**91**
استنتاج عام	**93**
الاقتراحات والتوصيات	**94**
الخاتمة	**95**
قائمة المصادر والمراجع	**96**
الملاحق	**104**
ملخص الدراسة	**112**

مقدمة:

تواجه المؤسسات الحديثة، على اختلاف أنواعها، تحديات متزايدة في ظل التحولات المستمرة في بيئة العمل، ما يدفعها إلى السعي لتحقيق أكبر قدر من النجاحات والتفوق، حفاظًا على استمراريتها ونموها في خصم المنافسة المؤسساتية المتزايدة. ولا يتحقق ذلك الا بأداء وظيفي فعال، حيث يعد عنصرا حاسما في بلوغ اهداف المؤسسة. فالكفاءة الفردية للعاملين لا تنعكس فقط في إنتاجيتهم الشخصية، بل تشكّل كذلك مؤشرًا مهمًا على مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، والتفاعل بمرونة مع متطلبات السوق المتجددة، وتعزيز موقعها التنافسي.

وفي هذا السياق، أولت المؤسسات اهتمامًا متزايدًا بتطوير مواردها البشرية وتوفير بيئة عمل محفزة، إدراكًا منها بأن العنصر البشري يُعد دعامة أساسية لتحسين الأداء العام. ومن بين العوامل المؤثرة في هذا الأداء، يبرز "الروتين المهني" كموضوع جدير بالدراسة،

والذي يُعد من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في مختلف التخصصات، كونه عنصرًا مؤثرًا في تحقيق الدافعية نحو العمل، وكسب الرضا والولاء الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء، باعتباره من أهم المؤشرات التي يُستند إليها في تقييم أنشطة العامل ونتائجه، لكنه من جهة اخرى قد يتحول الى عائق امام الإبداع والرضا الوظيفي ان لم يتم استخدامه بشكل فعال.

حيث استقطب هذا الموضوع عدة ميادين مهنية، من بينها الوظائف الإدارية داخل الجامعة، حيث يواجه الموظف الإداري في هذا القطاع عددًا من الاعمال المتكررة والمتطلبات التنظيمية التي قد تُسهم في تكريس روتين يومي ينعكس على جودة الأداء في بيئة التعليم العالي التي تُعد من أكثر البيئات حساسية من الناحية الاجتماعية والتنظيمية فالموظف الإداري في الجامعة يُكلف بعدة انشغالات خلال مهامه اليومي تتطلب بالإجراءات، مثلا: إعداد التقارير الإدارية بصفة منتظمة، متابعة تنفيذ السياسات الجامعية، إضافة إلى المشاركة في مختلف الاجتماعات واللجان، والالتزام بتنفيذ التعليمات الإدارية.

إلى جانب ذلك، يواجه الموظف الإداري تحديات على الصعيدين الشخصي والاجتماعي، مثل متطلبات الحياة الأسرية أو الالتزامات خارج نطاق العمل، ولقد اخذنا نموذجا عن ذلك يتمثل في جامعة وهران 2 محمد بن احمد كلية العلوم الاجتماعية من خلال الملاحظات والمقابلات الاستطلاعية التي قمنا بها، قد صرحوا ان عملهم يتطلب روتين مهني. وفي هذا الإطار تأتي دراستنا الحالية باعتبارها محاولة للكشف عن مدى تأثير الروتين المهني على الأداء الوظيفي للعامل الإداري وذلك لتحقيق أهداف الدراسة منها:

التعرف على أثر الروتين المهني على أداء العاملين.

تحديد درجة تأثير الروتين على أداء العاملين.

محاولة الخروج بنتائج من شانها ان تساعد على تحسين أداء العامل.

وعليه قسمت دراستنا الى أربعة فصول كما يلي:

الفصل الأول الذي تناول الإطار المنهجي الخاص بموضوع الدراسة حيث يحتوي على إشكالية البحث فرضياتها اهداف وأهمية الدراسة والمفاهيم الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للدراسة.

الفصل الثاني الذي تناولنا فيه الروتين المهني في السياق التنظيمي بتحديد اشكال الروتين والمفاهيم المرتبطة به وبيئة العمل وعلاقتها به وظروف العمل وتأثيرها عليه وسبل تحسين الروتين في بيئة العمل.

الفصل الثالث فقد خصص لعلاقة الروتين بالأداء الوظيفي وذلك بإعطاء المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في فعاليته والتطرق للعلاقة بين الروتين المهني والأداء الوظيفي وفي الأخير اليات تحسين الأداء والحد من سلبيات الروتين.

اما **الفصل الرابع** يخص الجانب الميداني المتعلق بالدراسة الميدانية تحليل وتفسير البيانات ومناقشة الفرضيات والدراسات السابقة على ضوء النتائج وأخيرا استنتاج عام وتوصيات.

الفصل الأول:

الجانب المنهجي

تمهيد:

يعد موضوع الروتين المهني من المواضيع الهامة كما يعتبر محل نقاش وجدال في مختلف الدوائر العلمية فهو عنصرا أساسيا من بيئة العمل يتطلب رصدها وتوصيفها من اجل فهم الواقع التنظيمي بأبعاده المختلفة ومن اجل التفصيل الجيد للموضوع بدانا في الفصل الأول بأسباب اختيار الموضوع والاهداف والأهمية التي دفعتنا الى الدراسة ثم الإشكالية والفرضيات لنصل الى إطار المفاهيم والدراسات السابقة وفي الأخير الى المداخل النظرية التي تشير الى موضوعنا ومن ثم الى المنهج والأدوات والعينة التي استخدمناها.

1) أسباب اختيار الموضوع:

ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة الموضوع هي:

1.1. ذاتية:

- الرغبة الشخصية في معالجة موضوع الروتين المهني وتأثيراته على أداء العاملين.
- الملاحظة الميدانية في بيئات العمل المختلفة مما حفزنا للبحث في التأثير الذي يحدثه الروتين المهني على العاملين.

2.1. موضوعية:

- تقديم إضافة معرفية حول الروتين المهني والأثر الذي يخلقه وسط بيئة العمل.
- قلة الدراسات التي ركزت على موضوع الروتين المهني.
- موضوع يندرج ضمن إطار تخصصنا علم الاجتماع عمل وتنظيم.

2) أهداف الدراسة:

كل دراسة علمية في نهاية الأمر تهدف إلى تحقيق أهداف نظرية كمحاولة تفسير ظاهرة اجتماعية معينة وأهداف تطبيقية ذلك لمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهومي الروتين المهني والأداء الوظيفي وما يرتبط بهما.
- التعرف على أثر الروتين على أداء ومردودية العمال في المؤسسة الجزائرية.
- تحديد درجة تأثير الروتين على اداء العاملين في المؤسسة.
- تقديم مقترحات تساعد على تحسين اداء العامل.

3) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا هذه من خلال النقاط التالية:

- تنبع أهمية الدراسة من حداثة موضوعها بالنسبة لجامعتنا.
- الكشف عن أثر الروتين المهني على الأداء الوظيفي للعامل.
- تحديد الآثار التي قد يخلقها الروتين على العامل داخل بيئة عمله.

4) الدراسات السابقة:

1.4 دراسة محلية:

- **الدراسة الاولى:** دراسة (إكرام عليوة، حميدة بلقمبور) مذكرة بعنوان "التدوير الوظيفي وأثره على اداء العاملين "، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص "ادارة الاعمال" أجريت الدراسة السنة الجامعية: 2019/2020

نظرا لأهمية استراتيجية التدوير الوظيفي وفي ضوء الحاجة لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها كل منظمة جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية وأثر التدوير الوظيفي في تحسين اداء العاملين وذلك من خلال طرح الاشكال الاتي:

كيف يؤثر التدوير الوظيفي على اداء العاملين في جامعة التكوين المتواصل (مركز ميلة)؟

-فرضيات الدراسة:

- يتم تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل (مركز ميلة)
- التدوير الوظيفي له دور في تحسين اداء العاملين بشكل إيجابي بجامعة التكوين المتواصل (مركز ميلة).

- توجد بعض المعيقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي بالمركز.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية للوصول إلى نتائج سليمة ولقد تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة وتمت المعالجة الاحصائية المناسبة عن طريق تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSSوتم اختيار عينة مقصودة تتمثل في موظفين إداريين بالمديرية الذين تم تدويرهم والمقتدر عددهم 24موظف.

-نتائج الدراسة:

- يعتبر التدوير الوظيفي أحد اهم الأساليب الادارية الحديثة التي يخضع لها المورد البشري حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين وبالتالي يساهم في تطوير المهارات وكسب خبرات جديدة ومتنوعة.
- **الدراسة الثانية:** دراسة روابح العيد "أثر بيئة العمل على اداء العاملين"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، تخصص"ادارة اعمال" السنة الجامعية: 2017/2018

تعتبر بيئة العمل العنصر البشري من أهم العوامل في اي مؤسسة لأنه المسؤول عن توفير المناخ ولها تأثير كبير على الاداء وبالتالي على وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار. ومحور سؤال الاشكالية كالتالي:" ما مدى أثر بيئة العمل على اداء العاملين بمديرية التجارة لولاية ورقلة؟

-فرضيات الدراسة:

-تتميز بيئة العمل بمديرية التجارة لولاية ورقلة بعدم ملامحها.

-لا تتولى مديرية التجارة لولاية ورقلة تهيئة بيئة العمل بشكل دوري.

-مدى تأثير أبعاد بيئة العمل مجتمعة على مستوى أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية ورقلة.

–اعتمد في هذه الدراسة على المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي ذلك بالاعتماد على الأدوات والمصادر التالية:

- **الجانب النظري:** استخدام البحث المكتبي من أجل الحصول على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية.
- أما **الجانب التطبيقي:** استخدام أداة الاستبيان، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي **spss**.

وتمثلت العينة في مديرية التجارة لولاية ورقلة باستجواب مجموعة متكونة من 70 موظف عن طريق توزيع استمارات استبيان.

<u>نتائج الدراسة:</u>

1–الفرضية الاولى: تتميز بيئة العمل لمديرية التجارة لولاية ورقلة بعد وملاءمتها فإننا نقبل هذه الفرضية لان هذه المؤسسة لا تهتم كثيرا ببيئة العمل.

2–الفرضية الثانية: لا تتولى مديرية التجارة لولاية ورقلة تهيئة بيئة العمل بشكل دوري فإننا نقبل هذه الفرضية وذلك يعود إلى أن المؤسسة لا تهتم بتهيئة بيئة العمل.

3–الفرضية الثالثة: تؤثر بيئة العمل على اداء العاملين فإننا نقبل هذه الفرضية.

2.4 الدراسات العربية:

- **الدراسة الاولى:**

دراسة إبراهيم حماد حنونة 2006، بعنوان" قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ".

سعت الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث اختار الباحث عينة عشوائية طبقية متكونة من 322 موظفا بتوزيع استبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي**spss** .

أظهرت الدراسة نتائج اهمها: وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة**0,05** بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتوصلت الدراسة الى توصيات أهمها:

الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل واعتماد على مبدأ عدالة التوزيع.

الاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل

- **الدراسة الثانية:**

دراسة "عايد رحيل عيادة الشمري بعنوان "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟

وتفرع عن السؤال الرئيسي للدراسة عدة أسئلة فرعية حاول الباحث الاجابة عنها وهي:

ما مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟

ما خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟

هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي؟

–وتهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ومعرفة خصائص، معوقات ومتطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لمنسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، كما تهدف إلى معرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي.

3.4 الدراسة الأجنبية:

دراسة لمبرت

The impact of centralization an formalization on correction staff“

Job satisfaction and organizational commitment: an exploratory

Study”أو ما ترجمته "تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الاحداث: "دراسة استكشافية"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر المركزية، المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الاصلاح في السجن في الولايات المتحدة. ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبيانات من أجل جمع البيانات على 272 موظف في السجن، وبعد إجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة لدى موظفي مراكز الإصلاح في سجن الولايات المتحدة الامريكية.
- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي).

التعقيب على الدراسات السابقة:

ان موضوع الروتين المهني موضوع حديث الدراسة الا ان هناك دراسات لها علاقة مشتركة ومتشابهة مع موضوعنا والتي اعتمدنا عليها المتمثلة في:

"التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين أثر بيئة العمل على اداء العاملين، الالتزام المهني وتأثيره على الأداء الوظيفي".

علما ان الدراسات السيسيولوجيا لم تتطرق لموضوع الروتين وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل، وكانت من تخصص "ادارة الاعمال. "

وكانت الاختلافات:

- **من حيث المتغيرات:** الدراسات السابقة تناولت المتغيرات المستقلة التالية (التدوير الوظيفي، بيئة العمل، الالتزام المهني ...) ومشتركة في التغير التابع وهو الأداء الوظيفي اما في دراستنا اعتمدنا على متغيرين الروتين المهني والأداء الوظيفي.
- **من حيث الزمان والمكان:** الدراسات السابقة كانت في بيئة عربية واجنبية: الجزائر، فلسطين بغزة، الحدود الشمالية، الولايات المتحدة (وكانت في السنوات, 2017,2018 2019,2020, 2006) وكانت الدراسة الحالية في الجزائر (2025-2024).

-الاختلاف كان أيضا من حيث العينة حيث أخذنا عينة تحتوي على90 موظف اداري أما الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة اقل أو أكثر من الدراسات الحالية.

5) مفاهيم الدراسة:

1.5 الروتين المهني:

لغة: يشير إلى التكرار المنهجي للنشاطات أو الأنماط المعتادة في العمل بشكل يومي ومنظم (محمد شحاتة ربيع، 2010 ص260).

اصطلاحا: التكرار المنظم للأنشطة أو المهمات المهنية اليومية التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والإنتاجية في العمل (نفس المرجع).

المفهوم الإجرائي:

الطريقة المنظمة والمرتبطة بالأنشطة المهنية التي يتم تنفيذها بشكل دوري(يومي/أسبوعي) في بيئة العمل. يشمل ذلك تحديد الوقت، الخطوات، والموارد المستخدمة.

2.5 مفهوم الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء :

لغة: نقصد به تأدية او قضاه وهو ادي للأمانة من غيره وتأدية له من حقه أي قضيته (بن يعقوب الفيروز ابادي، 2003، ص1624).

اصطلاحا: يرجع جذور الاهتمام بالأداء الوظيفي إلي ظهور رواد حركة الإدارة العلمية من الأوائل المعنيين بدراسة الوقت والحركة والجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين، ثم تقدمت طرق التقييم احتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقا لإنتاجيتهم ، فطغت الاعتبارات الكمية و المادية على عملية التقييم، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسيع هذا المفهوم و تدخل فيه اعتبارات و متغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة والإنتاج، كما وسعت تطبيقات هذه العملية ووظيفتها في التطوير، والتدريب والترقيات و جعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب (محمد أحمد النبي ،2010،ص190) . المقياس الرئيسي ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الافراد (اندرودي. ومارك جي ولاس 1992، ص632).

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي محصلة جميع الأنشطة به.

الأداء الوظيفي:

تعددت تعاريف الباحثين للأداء الوظيفي، من بين هذه التعاريف نذكر:

يعرف على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة المهام المطلوب إنجازها، فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما أنه نشاط الذي يؤدي إلى نتيجة (قهواجي,2018، ص24).

يرى **روبرت مرتون** أن الأداء الوظيفي:" عملية متواصلة مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف بالتواصل إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها" (اية السخل، ص 14).

ويعرف أيضا بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد المبذولة التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام (بن رحمون، 2013-2014، ص 65).

إجرائيا:

الأداء الوظيفي يعبر عن نتيجة قيام الفرد بحملة من الأنشطة والمهام والتي تكون مترجمة على شكل سلوكيات معينة بغية تحقيق الأهداف من طرف الفرد والمنظمة على حد سواء.

3.5 مفهوم العامل:

لغة: من الفعل عمل عملا: أي فعل فعلا عن قصد وقام بجهد للحصول على منفعة. أي زاول مهنته أي اشتغل عليها وجمع كلمة عمل اعمال ومنه جاءت كلمة عامل وهو ذلك الانسان الذي يقوم بجهد يدوي او عقلي وهو كذلك من يصنع شيئا كان نقول عامل صناعي او زراعي (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، ص1020).

اصطلاحا: ورد في المعجم لعلم الاجتماع ان العامل الصناعي هو الذي ينسق الموارد التي تتوفر له ويحول المواد الأولية بواسطة الأدوات التي حصل عليها او التي صنعها بنفسه (بودون. بوريكو،1986، ص419).

أما القانون **11/90** المتضمن علاقات العمل الفردية فقد عرف العامل في المادة –**2**–

–"يعتبر العمال الاجراء، في مفهوم القانون، كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم ولحساب شخص أخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص، يدعى المستخدم (علي عوض حسن،2003 ص35).

التعريف الإجرائي:

الفرد الذي يبذل جهده البدني أو الذهني لأداء عمل معين مقابل أجر أو منفعة مادية أو معنوية. وذلك الفرد يشغل منصب عمل مؤقتا أو دائما، بأجر أو دون اجر ويساهم في خدمة هيئة عمومية او مؤسسة او غيرها وهو أحد عناصر وعوامل الإنتاج في المؤسسة.

6) الإشكالية:

الروتين نمط من السلوكيات أو الأنشطة المتكررة التي يقوم بها الأفراد في حياتهم اليومية، سواء كان ذلك في العمل، أو الدراسة، أو الحياة الشخصية. يعتمد الروتين على تنظيم الوقت وتحديد مهام محددة تنُفذ بانتظام، مما يساعد على خلق نوع من الاستقرار والنظام في حياة الإنسان يعتبر سمة طبيعية في حياة البشر، حيث يسهم في تسهيل اتخاذ القرارات وتقليل الجهد الذهني المطلوب للتخطيط المستمر. فمن خلال اتباع روتين معين، يصبح الفرد قادرًا على أداء مهامه بكفاءة دون الحاجة إلى التفكير في كل خطوة بشكل مستقل. كما أن الروتين يرتبط بعادات الإنسان اليومية، مثل مواعيد النوم والاستيقاظ، ممارسة الرياضة، أو حتى العادات الغذائية ومع ذلك، يختلف تأثير الروتين من شخص لآخر، فقد يكون مصدرًا للراحة والتنظيم للبعض، بينما قد يُشعر آخرين بالملل أو الرتابة، لذلك فإن فهم طبيعة الروتين وأبعاده المختلفة يساعد في تحقيق التوازن بين الالتزام به وإيجاد مساحة للتجديد والتغيير عند الحاجة.

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم المعاصر، تمثل بيئات العمل منظومات اجتماعية وتنظيمية معقدة تتداخل فيها مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء الأفراد داخلها، ومن بين هذه العوامل يعد الروتين المهني ظاهرة شائعة في بيئات العمل المختلفة.

يتميز الروتين بإعادة تكرار المهام اليومية وفقا لأنماط محددة، مما يسهم في الاستقرار والتنظيم، ولكنه قد يتحول الى عامل مؤثر سلبا على الدوافع و الإبداع لدى العامل، يُعد الروتين المهني ظاهرة ذات أبعاد متعددة تجمع بين التنظيم والرتابة، مما يجعلها محط اهتمام الباحثين في مجال علم الاجتماع .فالروتين، رغم أهميته في خلق استقرار وظيفي وتوفير إطار زمني ومنهجي لتنفيذ المهام، قد يتحول إلى عائق أمام الإبداع والابتكار، ويؤدي إلى مشكلات تتعلق بالدافعية والرضا الوظيفي، يشكل الروتين المهني جزءًا أساسيًا من الديناميكيات التنظيمية، لكنه قد يُفضي إلى آثار نفسية واجتماعية سلبية على العامل مثل التوتر، والملل، وفقدان الحافز، مما ينعكس سلبًا أيضا على الأداء الوظيفي. في المقابل، يمكن أن يمثل الروتين تنظيمًا إيجابيًا يساعد على تحقيق الكفاءة والإنتاجية إذا ما تمت إدارته بطريقة صحيحة، فقد

سلطنا الضوء في دراستنا على عينة من العاملين في الإدارة الجامعية وهران 2 محمد بن أحمد لمعرفة تأثير الروتين في أداءهم الوظيفي، مما يجعلنا نطرح التساؤل التالي:

- **إلى أي مدى يؤثر الروتين المهني في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعامل؟**

الفرضيات:

الفرضية الأولى:

يؤثر الروتين المهني داخل بيئة العمل بشكل سلبي على الأداء الوظيفي للعمال نتيجة طبيعة المهام المتكررة، مما يؤدي الى انخفاض مستويات الأداء التي تؤثر بدورها على السير الحسن لمؤسسة العمل.

الفرضية الثانية:

تساهم بيئة العمل في تشكيل الروتين المهني مما يؤدي الى تراجع الأداء الوظيفي وتغير في السلوكيات المهنية للعامل.

7) منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

1.7 منهج الدراسة:

للمنهج أهمية كبيرة في عملية البحث فمجموع المساعي الذي يعتمدها الباحث تكشف وبمعنى واسع عن تصوره للبحث أو لمنهجه، ان هذا المنهج لا يتحدد بكيفية غامضة، ولكنه يكون قائما على اقتراحات تم التفكير فيها ومراجعتها جيدا والتي تسمح له بتنفيذ خطوات عمله بصفة صارمة بمساعدة الادوات والوسائل التي تضمن له النجاح، وفي نفس الوقت مدى صحة المسعى (موريس، 2004، ص37).

وبتعريف مبسط المنهج هو الطريق او الاسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة وفي اي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية (غازي عناية ،2007، ص17).

–ومن خلال طبيعة موضوعنا أثر الروتين المهني على الاداء الوظيفي لدى العامل، فقد لجأنا الى استخدام المنهج **الوصفي التحليلي** الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة، أي فهو يحلل ويفسر ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم

لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. وقد استخدمنا المنهج **الوصفي التحليلي** في وصف الظاهرة وجمع الحقائق والمعلومات الكافية في تفسير وتحليل دراستنا.

2.7 أدوات جميع البيانات:

ان طبيعة موضوع الدراسة تفرض على الباحث استخدام أدوات ووسائل تساعده على الحصول على المعلومات التي تلزمه، لإتمام دراسته، والتي من خلاله يتمكن من معرفة واقع الميدان. وفي هذه تم الاعتماد على الادوات المنهجية التالية:

أ- **الملاحظة:** هي من أهم وسائل جمع البيانات وان يوجه الباحث حواسه وعقله الى طائفة خاصة من الظاهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها سواء كانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور أم خفية يحتاج الوقوف عليها الى بعض الجهد وقد اعتمدنا على الملاحظة في دراستنا الميدانية لأنها تفيدنا في جمع البيانات (سلاطنية،2017، ص226).

ب- **الاستمارة:** هي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة، أي اجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال بين الباحث والمبحوث (عبد المؤمن،2008، ص226).

- تتكون الاستمارة على مجموعة من الأسئلة التي نرغب في جمع معلومات حولها وقد تم تصنيف أسئلة الاستمارة التي قمنا بتوزيعها إلى ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية، من السؤال **(01)** إلى السؤال **(05)**.

المحور الثاني: يشمل بيانات متعلقة بالروتين المهني في بيئة العمل، من السؤال **(06)** إلى السؤال **(12)**.

المحور الثالث: يحتوي على بيانات مرتبطة بتأثير الروتين المهني على الأداء الوظيفي للعامل من السؤال **(13)** إلى السؤال **(18)**.

المقترحات والحلول تضمن السؤال**(19)** و**(20)**.

3.7 مجتمع البحث:

هو مجموعة لها خاصية او أكثر تكون مشتركة تميزها عن غيرها والتي تجرى عليها الدراسة. ومجتمع البحث في هذه الدراسة هو مجموعة من الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية محمد بن احمد والذي قدر عدد موظفيها 117 اداري وإدارية.

4.7 العينة:

بعد اختيار المجتمع الأصلي للدراسة تأتي مرحلة تحديد العينة التي ستجرى عليها الدراسة الميدانية، والتي يجب أن تكون ممثلة لمجتمعها الأصلي مع تحديد نوعها وحجمها بطريقة تتناسب وطبيعة موضوع الدراسة من أجل الوصول الى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على، مجتمع الدراسة (غربي ،2006ص137).

قمنا في دراستنا بتقسيم الاستمارة على عينة تقدر ب **90** إداري وتم استرجاع **60** استمارة، واختيارنا كان عشوائيا على العينة من مختلف الرتب المهنية والمستويات.

8) النظريات المفسرة للروتين المهني:

يوجد عدة نظريات قامت بدراسة العامل واهتمت بالجانب الروتين له ومن بين هذه النظريات نجد نظرية العاملين لفريدريك هيرتزبرغ:

اقترح فريدريك سنة 1959 نظرية العاملين، وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية، يجب إشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها في مجموعتين هما:

مجموعة الحاجات الصحية: وتتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من الأجر، الظروف، العمل، الأمن، زملاء العمل، علاقات العمل وغيرها.

مجموعة الحاجات الدافعية: تمثل حاجات ذات مستوى أعلى وهي تميز الإنسان عما في الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل.

وفقا **لهيرتزبرغ:**

إذا كانت عوامل التحفيز غائبة، فإن الموظفين قد يشعرون بالملل والركود، مما يعزز الروتين المهني إذا كانت عوامل الوقاية غير مرضية مثل بيئة العمل السيئة أو الأجور غير

الكافية، فقد يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بالإحباط، مما يفاقم الروتين المهني.
نظرية العاملين **لهيرتزبرغ** تؤكد على أهمية التركيز على العوامل التي تحُفز الموظفين وتحد من الروتين المهني. الجمع بين تحسين العوامل البيئية وتقديم الحوافز العملية يمكن، أن يخلق بيئة عمل أكثر تحفيزًا وإنتاجية (عشوي،1992ص4).

9) مجالات الدراسة:

1.9 المجال المكاني:

قمنا بإجراء دراستنا في كلية العلوم والاجتماعية بجامعة وهران 2 محمد بن أحمد مجمع الدكتور سليم مراد.حيث تأسست جامعة وهران باسم محمد بن أحمد في سبتمبر 2014 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 261-14المؤرخ في 22 سبتمبر 2014، بإنشاء جامعة وهران 2. وسميت على **المقاتل محمد بن أحمد – المعروف باسم الرائد سي موسى،** التي أنشئت أصلا في عام 1967.وتعتبر أقدم جامعة، تحتوي الكلية على 7 مدرجات خاصة بالمحاضرات وأكثر من60 قاعة للتطبيقات ومكتبة تجمع بين الخدمات الكلاسيكية والرقمية 15مخبر و117 مستخدم مهني وتقني بحيث يوجد 12 تخصص في ليسانس و13 في ماستر و197 أستاذ يقدر عدد طلابها 610 طالب دكتوراه و876 طالب في الماستر و2411 طالب ليسانس يتوزعون في 7 اقسام.


13 تخصصات في ماستر
12تخصصات في ليسانس
7شعب
15 مخابر
117 مستخدم مهني وتقني
197 أستاذ
610طالب في دكتوراه
876طالب في ماستر
2411طالب في ليسانس
كلية العلوم الاجتماعية
Faculty of Social Sciences
شعبة علم الاجتماع
Sociology Division
شعبة الأنثروبولوجيا
Anthropology Division
شعبة الفلسفة
Philosophy Division
شعبة علم السكان
Population Sciences Division
شعبة علوم التربية
Division of Educational Sciences
شعبة الأرطوفونيا
Artiophonia division
شعبة علم النفس
Psychology Division

2.9 المجال الزماني:

وتتمثل في المدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة النظرية والميدانية في السنة الدراسية 2025-2024 انقسمت الى مرحلتين:

تمثلت في البحث ودراسة الجانب المنهجي والنظري، إضافة الى المقابلات-الاستطلاعية وجمع المعلومات ومعرفة عدد مجتمع البحث المراد دراسته وتمثلت في إعداد الاستمارة، قمنا بتوزيعها منذ 18 مارس 2025 تقديم 90 استمارة على الموظفين في الإدارة الجامعية، الى غاية أبريل والانطلاق في تحليل النتائج.

10) صعوبات الدراسة:

واجهنا بعض الصعوبات أثناء دراستنا، يمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة توزيع الاستمارات وهذا راجع الى كثرة الاستمارات والمقابلات على الفئة المستهدفة.
- تأخر الفئة المستهدفة في رد الاستمارة والبعض يرفض ملأها والكثير قام بتضييعها مما جعلنا كل مرة نقوم بطبع استمارات لنصل الى العدد المطلوب.
- عدم جدية بعض الموظفين في الإجابة على الاستمارة.

الفصل الثاني:

الروتين المهني في

بيئة العمل

تمهيد:

يُعَتبر الروتين المهني عنصرا أساسيًا من بيئة العمل، يشمل المهام والأعمال المتكررة التي يمارسها العامل بشكل يومي أو دوري. يهدف هذا الروتين إلى تحقيق الانضباط والتنظيم، مما يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية. ومع ذلك، قد يؤدي الالتزام الصارم بالروتين إلى الشعور بالملل والرتابة، مما يؤثر على الدافعية والإبداع لدى العامل لذلك، فسنتطرق في هذا الفصل للتعرف على أشكال الروتين المهني والمفاهيم المرتبطة به والفرق بين الروتين المهني والإداري والبيروقراطي وكذلك الى بيئة العمل وظروف العمل وتأثيراتهم على الروتين والتطرق الى سبل تحسين بيئة العمل.

1) الروتين المهني في السياق التنظيمي:

1.1أشكال الروتين المهني والمفاهيم المرتبطة به:

- **أشكال الروتين المهني:** يُعرَّف الروتين المهني بأنه تكرار نفس المهام في بيئة العمل بشكل منتظم، مما قد يؤثر إيجابًا أو سلبًا على الأداء الوظيفي للعاملين. تختلف أشكال الروتين المهني حسب طبيعة العمل والتنظيم الإداري، ويمكن تصنيفها إلى:

1) الروتين الإجرائي:

يشير إلى اتباع خطوات وإجراءات محددة وثابتة لتنفيذ المهام الوظيفية، مما يضمن الاتساق والدقة في الأداء ويتمثل في اتباع خطوات وإجراءات محددة لتنفيذ المهام، مثل الإجراءات الإدارية في المؤسسات الحكومية. المثال: في المؤسسات الحكومية، يتم اتباع بروتوكولات محددة لمعالجة الوثائق والمعاملات ذكره **ماكس فيبر Max Weber**

في نظريته حول البيروقراطية، حيث اعتبر أن الإجراءات الثابتة تساعد في التنظيم لكنها قد تؤدي إلى الجمود الإداري (فيبر ،2005ص45–50).

2) الروتين الإداري:

يرتبط بالبيروقراطية، حيث تُفرض قواعد وأنظمة صارمة تحد من المرونة والإبداع في العمل.

المثال: التزام الموظفين بتقديم تقارير دورية وفق نماذج محددة دون إمكانية التعديل أو الابتكار. يرتبط ببيروقراطية العمل، حيث تفرض القواعد الرسمية والأنظمة الصارمة على الموظفين، مما يقلل من الإبداع ويؤدي إلى الشعور بالملل.

تناوله ميشال كروزيه (**Michel Crozier**) في كتابه "الظاهرة البيروقراطية"، حيث بيَّن أن الجمود البيروقراطي يحدّ من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات فعالة (انظر: كروزيه، 1963).

3) **الروتين الإنتاجي:**

تتعلق بتكرار نفس العمليات الإنتاجية بشكل مستمر، خاصة في البيئة التصنيعية. مثلا: العاملون في خطوط التجميع يقومون بنفس المهام يوميا حيث أنه يتجسد في تكرار نفس العمليات الإنتاجية بشكل مستمر، كما في المصانع وخطوط الإنتاج.

ناقشه **فريدريك تايلور** تعتبر الفرد كالآلة حيث ارتبط بنظرية الإدارة العلمية بمصطلح "الرجل الاقتصادي"economic man"وهو اصطلاح يغفل تماما البعد الإنساني للشخصية بينما على البعد الفيزيقي بشكل كامل (علام، حلمي ،2013، ص34).

4) **الروتين النفسي والسلوكي:**

يشير إلى تأثير التكرار والرتابة على الحالة النفسية والسلوكية للموظف، مما قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية والرضا الوظيفي.

تناوله هيرتزبرغ (Frederick Herzberg) في نظرية الحوافز والصحة النفسية، حيث أشار إلى أن غياب التنوع والتحديات في العمل قد يؤثر سلبًا على التحفيز الذاتي إذا كانت عوامل التحفيز غائبة، فإن الموظفين قد يشعرون بالملل والركود (مرجع سبق ذكره ص 34).

2.1 الفرق بين الروتين المهني والإداري والبيروقراطي:

النوع	الروتين المهني	الروتين الإداري	الروتين البيروقراطي
التعريف	تكرار المهام يوميا في المهنة	سلسلة الإجراءات الرسمية المطلوبة لإنجاز المهام الإداري	نظام إداري شامل يتسم بالتسلسل والالتزام الحرفي بالقوانين
المجال	فردي	تنظيمي	بنيوي
التأثير على الأداء	مباشر قد يؤدي إلى الملل انخفاض الإنتاجية	غير مباشر يزيد من الروتين المهني ويؤخر الإنجاز	غير مباشر يخلق بيئة جامدة تحدّ من المبادرة وتُرسّخ الروتين المهني
المرونة	محدود في تكرار المهام	يختلف حسب بساطة أو تعقيد الإجراءات	غالبًا جامد، يقيّد التغيير أو الابتكار

المصدر: من اعداد الطالبتان

3.1 بيئة العمل وعلاقتها بالروتين المهني:

1) مفهوم بيئة العمل:

هي الوسط الذي يضم الهيكل التنظيمي تحدث فيه مجموعة من التغيرات ومختلف الاحداث وسط محيط معين، يمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر واكيد، وكل بيئة عمل

تختلف عن الأخرى وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل أجر، ويستطيع المدير العام التحكم في اداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال معاملته مع الموظف.

عرفها هنري سافال: تتميز البيئة بمجموعة من الخصائص، من جهة مادية تشمل الإضاءة، الضوضاء، الغبار، وذات طبيعة نفسية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري، بالإضافة الى بعدها التنظيمي الذي يظهر في طبيعة العمل ومحتواه (علي موسى ،2006، ص 3).

2) **مكونات بيئة العمل:**

أ- **بيئة عمل مادية:** وتتمثل في كل ما هو ملموس ومادي كالإضاءة والتهوية والنظافة في مكتب العمل وضغط العمل ومساحة المكتب، والضجيج، وعدد ساعات العمل المحددة، وفترات الراحة، لأن كل هذه المحددات والعوامل المادية لها مدى تأثير كبير على طبيعة المادة الوظيفية المقدمة آخر كل شهر ربما تزيد من المستوى الوظيفي وربما تهبط به ارضا (خالد عكر، 2020، ص29).

ب- **بيئة عمل نفسية ومعنوية:** كل ما يؤثر على نفسية الموظف من علاقات العمل مع أرباب العمل والزملاء، حيث يخلق مناخ ملائم لراحة نفسية أكبر اثناء تأدية المهام الوظيفي فالعلاقات الاجتماعية تؤثر في العامل بشكل كبير ومهم (نفس المرجع، ص 29).

3) **أبعاد بيئة العمل:**

أ- **البعد الاقتصادي:** البعد الاقتصادي ليس على مستوى الشركة او المنظمة فقط بل على مستوى البلاد ككل، كلما زادت كفاءة العاملين كلما ارتقى الاقتصاد في المجتمع والدول، ويتجسد ذلك من خلال التكلفة، عادة ما تكون جميع تكاليف العمل على حساب المنظمة نفسها كإصابات العمل والرواتب والأجور والتعويضات، وحل مشكلات العجز المؤقت والدائم والاقتصاد الوطني للدول يتمثل في كلما قدمت ودفعت المنظمة نفقات كبيرة على الحوادث والإصابات، يؤثر ذلك سلبا على اقتصاد الدول لأنها تنفق معظم نفقاتها على

تصحيح وعلاج وليس على عمل المنظمة الأساسي الذي سوف يقد مخرجات للمجتمع، بس كافة نفقاتها سوف تذهب لإرضاء واشباع بيئة العمل كي تكون قادرة على المزيد من العطاء(خالد عكر، 2020 ، ص30).

ب- **البعد الإنساني:** حيث عندما يصاحب أحد العاملين في المنظمة او الشركة فإنه قد اعاق العملية الإخراجية بشكل عام، وايضا أثر ذلك على حياته الشخصية فهو قد يكون اصيب بعجز لم يعد قادرا على العمل لينفق على اسرته وهذا قد يؤدي به الى الإحباط حتى وان تعافى مستقبلا فلم يعد يريد العمل ان لم تتدخل الشركة المسؤولة عنه وتعيل اسرته او حتى تصرف له نصف راتب، لرفع معنوياته وتشجيعه على الشفاء بأسرع وقت، وهكذا لن تخسر الشركة كثيرا من النفقات (نفس المرجع، ص 30).

4) بيئة العمل وأثرها في تشكيل الروتين المهني:

بما أنها المكان الذي يتم فيه تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر المختصة بالموظفين لها تأثير كبير في تشكيل الروتين المهني وذلك من خلال الثقافة التنظيمية والعلاقات المهنية والتفاعل داخل بيئة العمل ونمط الإدارة بيئة عمل متجددة ومحفزة تعزز الروتين بينما بيئة تقليدية وجامدة تكسره.

أ- **الثقافة التنظيمية:**

يعرفها كلباتريك على أنها الثقافة ما كل صنعته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية (همشري، 2002، ص15).

الثقافة التنظيمية تحدد القيم والمعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، مما يؤثر على مدى صرامة أو مرونة الروتين المهني. في البيئات التي تركز على الانضباط والالتزام الصارم بالقواعد، يكون الروتين أكثر ثباتًا، بينما في البيئات التي تعزز الإبداع، يكون الروتين أكثر مرونة.

تمثل القيم الركيزة الرئيسية في الثقافة التنظيمية، فهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها (بن غالب العوفي،2006، ص13).

إذا كانت الثقافة التنظيمية تعزز قيم التقليد والامتثال، فقد يكون الروتين المهني جامدًا ويصعب تغييره، مما قد يؤدي إلى مقاومة أي تحديثات أو إجراءات جديدة. في المقابل، إذا كانت الثقافة تدعم التطوير والابتكار، فقد يكون الروتين أكثر ديناميكية وقابلًا للتكيف.

من خلال القيم والمعايير التي تضعها الثقافة التنظيمية، قد يكون الروتين المهني إما محفزًا للأداء من خلال تنظيم العمل وزيادة الإنتاجية، أو قد يكون عاملًا سلبيًا إذا أدى إلى الملل والرتابة وانخفاض الدافعية لدى الموظفين.

الثقافة التنظيمية قد تجعل الروتين المهني إما عنصرًا إيجابيًا يسهل الأداء الوظيفي ويحقق الاستقرار، أو عنصرًا سلبيًا يحد من المرونة والابتكار.

ب- **علاقات العمل والتفاعل داخل بيئة العمل:**

تُعدّ العلاقات المهنية والتفاعلات اليومية بين العاملين من العناصر الجوهرية في تكوين بيئة العمل فذلك التواصل بين الزميل وزميله في العمل ونوع العلاقة بينهم لها تأثير في بيئة العمل، ولها دور محوري في تشكيل الروتين المهني داخل المؤسسات. فهذه العلاقات لا تقتصر على البعد الإداري أو الوظيفي، بل تمتد لتشمل الأبعاد الاجتماعية والنفسية التي تؤثر في سلوك الفرد وموقفه ومهامه.

فالعلاقة المهنية تنقسم الى نوعين **العلاقة الاجتماعية العمودية** التي تقع بين شخصين او أكثر يحتلون مراتب مختلفة يأخذ شكل الاتصال صاعدا او نازلا **والعلاقة الاجتماعية الافقية** ذلك الاتصال الذي يحصل بين العاملين يقعون في مراكز عمل متساوية وتنقسم الى رسمية والأخرى غير رسمية يكون مضمون الأولى هو واجبات المؤسسة ويكون مضمون الثانية مرتبط

باتصال حول أمور شخصية بين أولئك الذين يحتلون مراكز متكافئة او بين الجماعات المتمثلة بين من يشكلون مراكز متجانسة مثل رفاق العمل (عبد الرحمان، 1999، ص240).

- ✓ **علاقات العمل الرسمية:** هي العلاقات الإدارية للأعمال يقوم بها افراد العمل حسب توزيع المسؤوليات والواجبات بما يضمن اداء المهام الوظائف بكفاءة وتبنى وفق هيكل تنظيمي يوضح تسلسل السلطات ومستويات اتخاذ القرار كما يضبط اليات الاتصال والتنسيق بين مستويات المنظمة المختلفة وتحديد السلطات والمستويات لكل منها (ابيب، 2018-2019، ص5).
- ✓ **علاقات العمل غير الرسمية:** هي العلاقة المتنوعة الشخصية والاجتماعية التي ينشئها العمال فيما بينهم وهي علاقات غير تابعة للمؤسسة أي لا تخططها الإدارة فهي تنشئ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في نفس المكان فهي علاقات تظهر عفويا في جو التنظيم الرسمي (نفس المرجع، ص6).

ت- **نمط الإدارة (البيروقراطية، المرنة):**

❖ **نمط البيروقراطية:**

يتميز النمط البيروقراطي بتسلسل هرمي صارم، مع قواعد وإجراءات ثابتة تحكم عمليات العمل. في هذا النظام، يتعين على الموظفين اتباع القواعد بشكل دقيق مما يقلل من الحرية في اتخاذ القرارات. يهدف هذا النمط إلى تحسين الانضباط والسيطرة، ولكنه يمكن أن يؤدي إلى الرتابة والحد من الإبداع.

النمط البيروقراطي يعزز الروتين الثابت ويقيد العمل بآليات وإجراءات محددة، مما يؤدي إلى التكرار في أداء المهام، ولكن يمكن أن يكون مفيدًا في بيئات العمل التي تتطلب الانضباط والتحكم في هذا السياق حاول **ألفن جولدنر**اختبار بعض متضمنات نظرية **فيبر** واقعيا خاصة **مقولة فيبر (فاعلية السلطة القانونية تتوقف على طريقة وضع القواعد القانونية بالاتفاق او بالإجبار او بكليهما على أساس ان هذه القواعد تتفق مع القيم الرشيدة... weber max 1947.p329).**

ميز **جولدنر** نمطين من البيروقراطية بناءا على الدراسة الميدانية التي أجراها في المؤسسة الصناعية تتكون من وحدتين إنتاجيتين إحداهما منجم للجبس والأخرى مصنع الألواح الجدارية، وخلص إلى وجود اختلاف في نمط التبقرط حسب طبيعة بيئة العمل.

- ✓ **النمط النيابي:** حيث تُوضع القواعد التنظيمية بالتوافق بين الإدارة والعمال، ويتميز بانخفاض التوتر والصراع، ويرتكز على شرعية نابعة من قبول الطرفين، ما يعزز العلاقات المهنية ويقلل من الجمود والروتين الصارم ويخفض التوتر لأنها تتميز بالاتحاد بحيث قبل المشرفون (من العمال) بالتناغم والتعاون مع التنظيم الرسمي فتكونت بينهم علاقات ودية ولم يعطوا أهمية لمكانة الإشراف الرسمية (كعباش، 2006، ص175-176).
- ✓ **النمط العقابي(الجزائي):** النمط الثاني، فهو ما يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية العقابية أو الجزائية وفيه تعرض القواعد على الأفراد (A.wGouldner.1954،p24).

اي ان السلطة تقوم بفرض هذا النمط من البيروقراطية، ومن ثم يستمد شرعيته من جانب واحد فقط وهو الإدارة (طلعت، 2007، ص152).

قد أظهر **جولدنر** أن الروتين المهني يتأثر بدرجة البيروقراطية، ووضوح القواعد، وطريقة تنفيذها، مشيرًا إلى أن النمط النيابي يمكن أن يساهم في تخفيف الآثار السلبية للروتين، عبر إضافة نوع من المرونة والمشاركة في اتخاذ القرار، خاصة في البيئات المتغيرة أو الحساسة، حيث يصبح التدريب والتواصل الفعال ضروريين لضمان الامتثال الطوعي للقواعد.

❖ النمط المرن: Flexible Management Style

يمكننا القول ان النمط المرن يقوم على تقديم بيئة عمل مرنة تتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات. يسمح للموظفين بحرية في تنظيم عملهم واتخاذ القرارات بناءً على الظروف المتغيرة وتنتهج حكم غير صارم يتسم بالمرونة يخلق استقرار بين الموظفين وكذلك يشجع على التعاون بين الموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة المرونة في مواجهة التحديات.

النمط المرن يقلل من الروتين الثابت لأنه يسمح للموظفين باتخاذ قراراتهم بناءً على احتياجات العمل المتغيرة، مما يؤدي إلى تحفيز الإبداع والابتكار، ويقلل من تكرار الأنشطة اليومية كما يمكننا القول على ان هذا النمط إذا زاد عن حده يخلق لنا فوضى داخل بيئة العمل وتفقد السلطة مكانتها خاصة ان تم استغلالها بطريقة تهدم سير المؤسسة من خلال التغيب العمل بطريقة غير منتظمة.

2) ظروف العمل وتأثيرها على الروتين المهني:

1.2 الظروف الفيزيقية:

هنالك العديد من الظروف المختلفة التي تؤثر في روتين الأفراد ويمكن الإشارة إلى البعض منها:

أ- الزمن:

مع بداية الحركة الصناعية كان ينظر الى الإنتاج على اساس الزمن المستغرق في العمل فكلما كان الزمن أكبر واطول كان الإنتاج اكثر غير انه امكن تغلب المعارضة الصناعية اذا قصرت مدة العمل اليومي، وطول العمل الأسبوعي ولقد اثبتت الدراسات التي اجريت منها مثال » دراسة اجريت في مصنع للمعادن بالولايات المتحدة الأمريكية ،بانه لا يوجد ما يسمى بأمثل حد لساعات العمل لجميع العمال الصناعية وقد اتضح كذلك ان العمال يكيفون انفسهم لساعات العمل الطويلة بان يبطؤون في العمل ، وقد ساهمت هذه النتائج في تقليل ساعات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية على الاقل إلى الحد الذي يجعل دراسة أسباب التعب و الروتين، لا يبحث عنها في تقصير ساعات العمل بل في تحسين طرق العمل وشروطه وعلى الرغم من ذلك فالتعب الناتج عن بذل الجهد في هذه الساعات امكن تخفيضه عن طريق فترات الراحة الضرورية مما يوضح أهمية اختيار النظام الأفضل للعمل بتوزيع جيد بفترات الراحة (جيفلورد، 1983،ص 860).

ب- الشغل:

ان التصميم السيء للآلات والوضعيات الغير المناسبة التي يتخذها العامل ذات مسؤولية عن ضياع مجهود بشري كبير في العمل وأول من اشار الى طريقة سليمة واقتصادية وسهلة هو» فريد ريك تايلور» بعزله وتوقعه للحركات المختلفة واول من وضع الوسائل المنهجية لتحقيق هذا الغرض هو» ف. ب. جلبارت» وكانت الوسائل تتضمن:

تصنيف الحركات الى 17عنصرا طرق بيانية لتسجيل تتابع الحركات في العمل وتصويرها جهاز لتطوير الحركات وتتابعها ....

وقد نشأت عدة مشاكل هامة الخاصة بالطريقة المثلى للعمل مثل الحركات السريعة التي غالبا ما توجد في المجموعة التعرض للحوادث، فانه جيب اتخاذ الخطوات اللازمة لتدريب العامل من جديد وقد وجد» كاثكارت وآخرون «ان الحمل المطلوب لا ينبغي أن يزيد على اربعين بالمئة من وزن العامل في حالة حركة العامل ويجب ان لا يزيد عن (60%).

وأثبتت دراسات أخرى أن بعض **العمال الستاتيكية** ثابتة لها تأثير كبير على العامل، وذلك ان العضلات تكون في حالة ارتخاء لمدة طويلة فالعامل الذي يمكث في وضعية واحدة، ولمدة طويلة يشعر بالتعب الملل (نفس المرجع، ص866).

ت- الضوضاء:

"بينت نتائج التجارب التي أجراها "**مور جانويلرد** وغيرهم ان العمل في الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استمداد الطاقة والجهد من العمل في الجو الهادئ وقد دلت حالات الملاحظة الاستيطانية في تجارب لريد» على شعور «العمال بالضيق والملل والروتين حينما يعملون في الضوضاء، كما بينت التجارب التي اجريت في انجلترا في صناعة النسيج ان النتاج يزداد ب 3% كما تزداد الكفاية الفردية بمقدار 7% إذا استعملت وقاية الأذن، التي تضعف شدة الضوضاء بحوالي 50% وبالتالي تزيد من شعور العمال بالارتياح (جيف لورد، 1983، ص870 ').

ث- **الحرارة:**

هي نوع من أنواع الطاقة التي تسبب ارتفاع درجة حرارة ما تصل إليه من الأجسام وتقاس كمية الحرارة بوحدة تسمى الكالوري أو السعر وهي تساوي كمية الحرارة اللازمة لرفع درجة حرارة كيلو جرام واحد من الماء درجة واحدة مئوية (فرج، 1985، ص 22).

آثار الحرارة: تأثر الحرارة على العامل خاصة في مكان عمله فهنالك من يرى تعرضه يوميا لضربات الشمس أمر طبيعي ومريح والآخر يمل منه بحيث نجد بعض الآثار مثل

الشعور بالانزعاج ارتفاع نسبة الأخطاء من خلال فقدان التركيز، سهولة الإثارة، الزيادة في معدل الإصابات والحوادث وكذلك نقص القدرة على أداء الأعمال الذهنية أي كان شكله هنا يفقد العامل راحة العمل وبالتالي كلما تكررت.

ج- **التهوية:** هي إدخال الهواء النقي أو طرد الهواء الفاسد من داخل المكتب والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل العمل هو تهيئة الظروف والمكان المناسب والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن (عبد الغاني، 2001، ص374).

آثار التهوية: من آثار الهواء الفاسد الذي يستنشق العمال في مكان العمل نجد يؤدي إلى أعراض مرضية الاعياء ونقص الطاقة الغم والملل والانتظار لوقت الخروج.

ح- **النظافة:** تعتبر النظافة من العوامل المهمة حيث تبعث على الراحة من ثم إجادة وإنجاز إتقان العمل يجب أن تكون النظافة شاملة لجميع موجودات المكتب الظاهرة والخلفية من أدراج وأرضيات ولا سيما تلك التي قد تكثر فيها الأتربة وبعض ملوثات البيئة وليس هنالك شك أن النظافة أحد مقومات الصحة للعاملين في المكاتب وفي غيرها من أماكن العمل أو الأماكن الأخرى (الصيرفي ،2007، ص84).

2.2 الظروف المتعلقة بأوقات العمل: إضافة الى ما ذكرناه من العوامل المتعلقة بالظروف الفيزيقية إلا أن هنالك عوامل أخرى لا تقل أهمية عنها وتتغير من مؤسسة الى أخرى حسب تنظيم العمل، وتعد ظروف المتعلقة بأوقات العمل من أبرز العوامل المؤثرة في

تشكيل الروتين المهني داخل بيئة العمل الإداري وتعتبر مهمة بالنسبة للعاملين لارتباطها بتنظيم وقت الحياة اليومية الفرد.

- **مواعيد العمل:**

يمكننا القول، أن أوقات العمل تشكل دورا مهما في تشكيل التجربة اليومية للعامل الإداري داخل المؤسسة الجامعية، باعتبارها أحد المكونات البنيوية لواقع الممارسة المهنية. التوقيت الزمني، من حيث ساعاته اليومية وتوزيعها الزمني، يشكل الإطار الزمني الذي تنتظم ضمنه مختلف المهام والأنشطة. وعندما تتسم هذه الأوقات بالجمود، سواء من حيث طول المدة أو انعدام المرونة، فإنها تُفضي إلى تكرار نمطي للأنشطة يؤدي تدريجيًا إلى تكريس روتين مهني ثابت، على الرغم من أن معظم العاملين يشتغلون 8ساعات يوميا لكن في بعض الأحيان يتطلب لهم عمل إضافي او نظام المناوبة الذي يكون من الثامنة صباحا الى منتصف النهار ومن منتصف النهار الى الرابعة مساء ومما يخفف من الإحساس بطول ساعات العمل ويقلل من الشعور بالروتين المهني.

- **ورديات العمل: work shift**

وهي تبادل ساعات العمل بين العمال أي تنظيم وترتيب أوقات العمل كي لا تتوقف المؤسسة عن نشاطها مثلا في الفنادق المطاعم وغيره وكذلك المؤسسات الاستشفائية لمواصلة خدماتها حيث تنقسم مواقيت العمل الى ثلاثة ورديات وهي الوردية الصباحية (من السادسة صباحا وحتى الثانية ظهرا).

وردية الظهر أو المساء (تبدأ عادة من الساعة الثانية ظهرا وتنتهي في الساعة العاشرة مساءا)

وردية العمل الليلي (فتبدأ من الساعة العاشرة مساءا وتنتهي في الساعة السادسة صباحا) العمل بنظام الورديات يفرض على العامل نمطًا زمنيًا محددًا ومكررًا، مما يؤثر بشكل مباشر على توازنه الجسدي والنفسي. فالانتقال بين فترات زمنية مختلفة للعمل، خصوصًا الوردية الليلية، يؤدي إلى ارتفاع معدلات الضغط والتعب وعدم الرضى المهنية والأخطاء لأن اختلال في الساعة البيولوجية للجسم، يُنتج عنه تعب مزمن، ونقص في التركيز. كما يمكن أن يسبب

هذا النمط الشعور بالملل، بسبب تكرار نفس المهام في ظروف غير ملائمة. وبالتالي، فإن نظام الورديات، رغم ضرورته في بعض المؤسسات، يشكل عنصرًا أساسيًا من عناصر الروتين المهني المؤثر سلبًا على أداء العاملين، إذا لم يُرافق بإجراءات تنظيمية ونفسية داعمة (د. لونيس علي، ص 454).

- **أسابيع العمل المكثف: weeks work com**

يعتبر العمل المكثف عاملا يجعل الموظفين يرهقون خاصة بعض المؤسسات التي ارادت تجربة الأسبوع المكثف من خلال تقليل عدد أيام العمل أسبوعيا مع زيادة عدد ساعات العمل اليومي، ما يجعل العامل يمل من تكرار ذلك العمل لعدة ساعات حتى يصبح لا يعرف ماذا يفعل و لا يستطيع إتقان عمله رغم حبه و تعلقه به و بعض العمال كلما كان فترة العمل طويلة كلما زاد إبداعهم و نشاطهم فأسابيع العمل المكثف بالرغم من تقليص عدد الأيام و زيادة عدد الوقت فهو يمنح الموظفين وقتا إضافيا للراحة و ممارسة أنشطتهم الشخصية في الأيام التي لا يعملون فيها و بذلك يكون توازن بين العمل و الحياة .

- **إدارة الوقت:**

لا يدرك كثير من الأفراد أهمية التحكم في الوقت واستغلاله بشكل فعّال داخل بيئة العمل، رغم أن إدارة الوقت تعد من أهم الآليات التي تساهم في كسر نمطية الروتين المهني. فالعامل الذي يعرف كيف ينظّم وقته يحقق إنتاجية مضاعفة مقارنة بمن يعمل بعشوائية زمنية، وقدرته على التكيّف مع المهام اليومية تكون أكبر.

وتقوم إدارة الوقت على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها:

- ✓ تحديد الأنشطة اليومية والمهام المطلوبة بوضوح.
- ✓ ترتيب الأولويات حسب الضرورة والأهمية.
- ✓ جدولة المهام في أوقات مناسبة، مستفيدًا من فترات النشاط العقلي والبدني خلال اليوم.
- ✓ تفادي التراكم والتأجيل، لأنهما من أبرز مسببات الضغط والشعور بالملل.

من هذا المنطلق، فإن العامل الذي يتحكم في وقته ضمن نظام عمل مرن أو منظم، يكون أكثر قدرة على مواجهة الروتين، وتقليل آثاره السلبية، وتحقيق توازن بين الحياة المهنية والشخصية (النجار ،1995، ص45).

- **فترات الراحة:**

تُعدّ فترات الراحة من المكونات الأساسية لتنظيم يوم العمل، فهي تمنح العاملين فرصة لاستعادة نشاطهم الذهني والبدني، مما يسهم في كسر نمطية الأداء الوظيفي المتكرر. وفي سياق الروتين المهني، تكتسي فترات الراحة أهمية بالغة، حيث تُمثل أحد الآليات الفعّالة للحدّ من الشعور بالملل والرتابة الناتجين عن تكرار المهام وتعقيد الإجراءات اليومية.

تعتبر فترات الراحة خير علاج للروتين المهني وكسر ذلك الملل و التعب، ولقد أدت فترات الراحة إلى زيادة في الإنتاج تتراوح ما بين **8%** الى**20%**، و مع ذلك يظل جدل حول فاعلية التحسين الذي تسببه فترات الراحة لدافعية الأفراد ومدى ما يمكن أن تسهم في تخفيف وطأة التعب... وذلك نظرا لان هذين العنصرين متداخلين في أثرهما على الأداء ومن الصعب التمييز بينهما، ولاشك أننا لا نستطيع التعميم عمليا بخصوص طول فترات الراحة أو عددها لتأثرها بعوامل أخرى مثل :طبيعة العمل واثر التوقف على سبل الإنتاج وعلى وجود أماكن مستقلة للراحة يستطيع فيها العامل فضاء راحتهم (بن طبة ، باسو،2011,ص 35).

3.2 أثر الظروف (الفيزيقية، نظام العمل) على معنويات العامل:

أظهرت بعض الدراسات ان سلوك العامل يتأثر بمشاعره كالإحساس بعدم التركيز والمكانة وتتأثر ذاتها إلى حد كبير بترتيب بيئة العمل الفيزيقية وتنظيمها ومساحة مكان العمل فتصميم أماكن العمل يريح العامل ويخفف عليه عبء العمل وتكراره ويسهل الاتصال الجماعي بين زملاء العمل ويحقق رضى مهني.

ترجع التأثيرات السلوكية داخل المنظمات إلى طبيعة العلاقات القائمة بين خطوط الاتصال، باعتبارها مجالاً للاحتكاك والتفاعل بين الفاعلين، حيث تتكامل المسؤوليات التنظيمية وتُمارس

العدالة من خلال توزيع الأدوار بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يعزز درجة الانتماء والتماسك. هذا ما يدفع العامل إلى إثبات ذاته كعضو اجتماعي، فكلما زاد شعوره بالانتماء، ارتفع مستوى احترامه لذاته وتأكيده لها اي شعوره بقيمته (قباري، 1977، ص435).

الظروف الفيزيقية في بيئة العمل لها دورًا محوريًا في تشكيل معنويات العاملين، إذ تؤثر بشكل مباشر في حالتهم النفسية والمزاجية، مما ينعكس بدوره على أدائهم الوظيفي. وتشمل هذه الظروف عناصر مثل تنظيم الفضاء المكاني، نوع الأثاث، الإضاءة، التهوية، مستوى الضجيج، ونظافة المكان. فبيئة العمل المنظمة والمريحة تساهم في خلق مناخ نفسي إيجابي يعزز الشعور بالرضا والانتماء، في حين أن البيئات غير المتهيئة قد تؤدي إلى التوتر، الإرهاق، وفقدان الدافعية.

- وقد أظهرت دراسة هيرزبرغ وزملاءه (Herzberg،Mausner ، ,Snyder man & 1959) أن العوامل البيئية مثل ظروف العمل والمحيط الفيزيقي تُعدّ من العوامل "الصحية"، التي وإن لم تؤدِ بالضرورة إلى رضا العامل، فإن غيابها يؤدي إلى استياء واضح، مما يعكس أهميتها في دعم استقرار العامل نفسيًا ومهنيًا.

- تجربة "**فيلتون وسبنسر**" **(Spencer and Felton)** قد أجروها على قاعدة طيران أمريكية، تم تعريض العاملين داخل القاعدة لدرجات متفاوتة من الضوضاء الشديدة، وذلك لدراسة أثر الضوضاء على الراحة النفسية والروح المعنوية. وقد أظهرت نتائج التجربة أن الضوضاء، شأنها شأن غيرها من الظروف المناخية السيئة، لا تؤدي بالضرورة إلى انخفاض الإنتاجية ما لم تؤثر على الراحة النفسية. فالراحة النفسية تتأثر بإدراك العامل وشعوره بالظروف المحيطة به. إذ أن التعرض لفترات طويلة لعوامل بيئية قاسية وغير ملائمة يمكن أن يؤثر سلباً على إنتاجية العاملات وسلوكهن، في حين أن الإحساس بالقدرة على التأثير أو التحكم في هذه الجوانب من بيئة العمل يمكن أن يلعب دوراً إيجابياً في التكيف معها (أحمد محمد عبد الله ،2011، ص 382).

حيث تتفق نتائج تجربتهم مع ما يُلاحظ في سياق الروتين المهني، حيث أن تكرار المهام والظروف الثابتة قد لا تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي إلا إذا أدّت إلى شعور العامل بفقدان الراحة النفسية أو عدم السيطرة على بيئة العمل. فكما هو الحال مع الضوضاء، فإن إدراك الفرد لرويتنه المهني وشعوره بالإجبار أو التقييد يمكن أن يكون له أثر سلبي على سلوكه وإنتاجيته، بينما الإحساس بالتحكم والتكيف مع هذا الروتين قد يخفف من آثاره السلبية.

3) سبل تحسين الروتين في بيئة العمل:

1.3 تحسين ظروف العمل في ضوء القانون الجزائري:

منذ الاستقلال، سعت الدولة الجزائرية إلى تحسين ظروف العمل باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتحقيق العدالة الاجتماعية وضمان كرامة العامل. وقد تجلى هذا التوجّه من خلال سلسلة من الإصلاحات والتشريعات التي تهدف إلى ترقية بيئة العمل، والحفاظ على صحة وسلامة العامل، وخلق مناخ مهني يُحفّز على الإنتاج والإبداع.

وفي هذا الإطار، جاء قانون علاقات العمل رقم **11/90** ليكرّس هذه المبادئ، حيث نصّ على مجموعة من الحقوق والضمانات التي تُلزم المستخدم بتوفير ظروف عمل ملائمة، مما يساهم في الحد من مظاهر الروتين المهني.

إذ لا يتأثر العامل بسلبيات الروتين إلا في حال كانت ظروف العمل سيئة وغير محفّزة، وهو ما يجعل تحسين هذه الظروف أمرًا أساسيًا لتفادي الروتين السلبي قد صنف التشريع الجزائري الناظم علاقات العمل حقوق العاملين وواجباتهم في ضوء قانون **11/90** المتعلقة بعلاقات العمل في مختلف المواد(**،5،6،7**)

فقد نصت المادتين(5،6) على حقوق العمال فيما يلي: (قانون 11/90، 1990ص563).

- ✓ يتمتع العمال بنفس الحقوق والواجبات المرتبطة بعلاقة العمل، دون أي تمييز بسبب الجنس أو السن أو الوضعية الاجتماعية أو الأصل أو الانتماء السياسي أو النقابي.

- ✓ ممارسة الحق النقابي.
- ✓ الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل القائم على أهليتهم واستحقاقهم التكوين المهنية والترقية في العمل.
- ✓ التكوين المهني والترقية في العمل.
- ✓ يتمتع كل عامل بالحق في العمل في ظروف تحفظ كرامته وتضمن له الأمن والصحة."
- ✓ تؤكد أهمية الظروف الفيزيقية (كالإضاءة، التهوية، النظافة...) وتأثيرها المباشر على راحة العامل ويكون رويتنه العملي مريح.
- ✓ حق العامل في العطلة الأسبوعية والسنوية.
- ✓ المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها.

وفي نص المادة **07** من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من المواد القانونية الجوهرية التي تحدد بوضوح واجبات العامل داخل المؤسسة، حيث تنص على مجموعة من الالتزامات التي يجب على الموظف الالتزام بها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (قانون 11/90، 1990ص563).

- ✓ أداء المهام بكفاءة ومواظبة وفي إطار التنظيم الساري.
- ✓ ان لا يفشوا المعلومات المهنية.
- ✓ المساهمة في تحسين الأداء والتنظيم.
- ✓ تنفيذ تعليمات السلطة السلمية.
- ✓ الالتزام بتدابير الوقاية الصحية والأمن.
- ✓ القبول بالرقابة الطبية الداخلية والخارجية.
- ✓ الانخراط في التكوين المستمر وتحيين المعارف.
- ✓ تجنب تضارب المصالح مع المؤسسات المنافسة أو المتعاملة من الباطن.
- ✓ الحفاظ على سرية المعلومات المهنية والوثائق الداخلية.
- ✓ ان يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.

من خلال هذه المادة، يبدو لنا أن العلاقة بين العامل والمؤسسة لا تقوم فقط على أساس تأدية المهام، بل تشمل بعدًا قانونيًا يتطلب احترامًا صارمًا لجملة من القواعد والضوابط، مما يعزز من انضباط العامل ويقلص من مظاهر الإهمال أو الانحراف في أداء المهام. كما تبرز أهمية الالتزام بالسّر المهني، والمشاركة في تطوير الذات والرفع من الكفاءة، وهو ما يساهم في التقليل من الروتين المهني السلبي وتحويله إلى روتين إيجابي.

2.3 تطوير بيئة العمل لزيادة الإبداع الوظيفي والتقليل من الروتين المهني السلبي:

تستلزم ديناميات العمل الحديثة تدريب عدد من الموظفين الجدد وتزويدهم بالمهارات والكفاءات الأساسية التي تمكّنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، في إطار من التعاون الإيجابي مع الرؤساء المباشرين، بما يعزز من التفاعل المهني ويُنمّي روح العمل الجماعي داخل المؤسسة.

ومن منظور تنظيمي، تسعى الإدارة إلى تجاوز مواطن الضعف وتعزيز مكامن القوة لدى فرق العمل، بما يسمح بتفادي الانزلاق نحو السلبية التي قد تنعكس سلبًا على الأداء العام. وتُعدّ بيئة العمل أحد العوامل السيسيولوجيا الحاسمة في تشكيل تجارب الأفراد داخل المؤسسات، إذ إن تهيئة الفضاء المهني من حيث الإضاءة والديكور وتناسق الألوان يساهم في تعزيز الراحة النفسية والشعور بالانتماء المهني، وهو ما ينعكس مباشرة على مستوى الرضا الوظيفي والدافعية نحو الإنجاز.

توزيع المهام بشكل يتوافق مع قدرات ومهارات الموظفين، مع ضرورة تجنّب تحميلهم ما يفوق طاقتهم في المستقبل، مما يساهم في تقليل الإرهاق وتحسين الأداء.

عند تقديم الحوافز والمكافآت، من المهم أن يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على مدى إنتاجيتهم، مع تقديم الشكر والثناء للمتميزين، مما يفتح المجال لتخصيص مكافآت تعكس جهودهم الفعلية. تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة الترفيهية كالأعمال الجماعية، لما لها من أثر إيجابي على بيئة العمل، حيث تسهم في تخفيف الضغط النفسي واستعادة الطاقة، فضلاً عن تعزيز العلاقات بين الزملاء (خالد عمر ،2020ص32).

خلاصة الفصل:

يتناول الفصل الثاني موضوع الروتين المهني وعلاقته ببيئة العمل، حيث يُعد الروتين جزءًا ضروريًا لتنظيم المهام اليومية وتحقيق الانضباط، لكنه قد يتحول إلى عامل سلبي إذا صاحبه تكرار ممل وضعف في التفاعل داخل المؤسسة. كما يوضح الفصل تأثير بيئة العمل بجوانبها المادية والنفسية، مثل الإضاءة، الراحة، والعلاقات بين الزملاء، في تشكيل هذا الروتين. ويؤكد أيضًا على أهمية تحسين ظروف العمل واعتماد أساليب إدارية مرنة لتحفيز الإبداع والتقليل من الملل الوظيفي، حاولنا فيه الإلمام بكل جوانب الدراسة من أشكال الروتين والظروف وأوقات العمل المؤثرة وطرق تحسينها.

الفصل الثالث:

تأثير الروتين المهني على الاداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الاداء الوظيفي من المتغيرات المهمة في اي مؤسسة فهو ينعكس مباشرة على مستوى ادائها و جودة منتجاتها و قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما دفع المؤسسات لمواكبة مختلف التطورات العلمية و التكنولوجية لتحسين ادائها و ذلك انطلاقا من تحسين اداء عمالها الذين يواجهون ضغطا نفسيا ، و يعتبر الروتين المهني كجانب هام من ضغوط الحياة فهو ظاهرة نفسية ،لا يمكن انكارها بل يجب التصدي لها لمساعدة العامل على التكيف مع عمله .و من أهم الضغوط الذي يتعرض لها العامل أثناء تأديته لوظيفته هي كثرة العمل و رويتنه ،و هذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل.

1) ماهية الأداء الوظيفي:

1.1 –مفهوم الأداء الوظيفي:

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات أيًا ما كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مفادها أن الأداء يحركه وينشطه سلوك المورد البشري، باعتبار أن نجاح أي منظمة يبقى مرهونًا بمدى كفاءة وفاعلية أداء عمالها، (اللوزي، 2002، ص 213). ما يعني أن قدرة واستمرار المنظمة في بيئة عمل متغيرة يبقى مرهونًا بمدى كفاءة مواردها البشرية، فكما يرى **بيتر دراكر** أن المنظمة لا بد وأن تعمل وتسعى جاهدًا لتحقيق مستويات أعلى من الأداء "فالاختبار الحقيقي للمنظمة هو روح الأداء الذي يتطلب وجود مجال كامل للتفوق الفردي الذي يركز على ما يمكن القيام به وليس على ما يعجز الفرد عن القيام به (دراكر، 1996، ص97).

يفهم من هذا أن المنظمة لا بد وأن تركز على ما يمكن القيام به وتترك جانبًا مواطن الضعف وتركز على نقاط القوة والفرص المتاحة أمامها وأن تختار البدائل المناسبة لها، وأن تهيئ عمالها لذلك من توفير التدريب وتكوين المناسبين، حتى تتبلور قدراتهم وإمكاناتهم وتظهر كفاءتهم من خلال العمل المؤدى.

2.1–تعريف الأداء الوظيفي:

يقابل الأداء لغة اللفظة اللاتينية "perform are والتي تعني إعطاء كلية لشيء ما، والتي اشتق منها اللفظ performance(عبد المليك مزهودة، 2001، ص 86).

الذي يعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم بأنه "إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة" (martin le blanc et autre,2013، p 15).

يلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على جانب النتيجة باعتبار أن الأداء يتمثل في مجمل النتائج التي تهدف المنظمة لبلوغها، فالأداء بذلك هو تحقيق الأهداف المسطرة بضمان جودة المخرجات.

ويرى **هلال محمد عبد الغني حسن** أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد الوظيفي، باعتبار أن هذا السلوك يتكون عند استجابة الفرد للمثيرات التي تصادفه في أي زمان ومكان (عامر عوض، 2008، ص6).

وبالتالي نستخلص أن الأداء هو حصيلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، هذه العناصر تساهم في بلورة النتائج والأهداف، والتي تظهر من خلال سلوك فرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى، ومن خلال الإسهامات السابقة في تقديم تعريف للأداء يُلاحظ بأنها ركزت على الأداء باعتباره سلوكًا إنسانيًا، إلا أن هناك نظرة أخرى ترى الأداء من منظور اقتصادي وتعتبره محور القدرة التنافسية لا يمكن فصله عنها، كونه يُبرهن على قدرة المؤسسة في الاستمرار والتكيف بكفاءة وفعالية.

3.1 أهداف الأداء الوظيفي:

- يهدف الأداء لتحقيق جملة من الأهداف الفردية تتمثل في:

-الحركية والاستعداد:

الهدف من الأداء هنا إضافة طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل، فالأداء يكسر الروتين والملل، بالإنجاز تذلل الصعوبات، إذ يهدف الأداء إلى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطور لوضع المنظمة (lemmonier)،24-15 p .

-تطوير الموارد البشرية:

يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأي فرصة عمل (نفس المرجع ص16).

لذلك صار لازما تطوير المورد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتوجيهه لمساءلة أي تغيرات قد تصادفه في عمله.

-التحفيز:

يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار والإبداع بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية، فالتحفيز يعمل على إثارة دوافع العمال وإيقاظ روح الإبداع فيهم ويقتل الملل ويمنع تسرب الخمول والكسل لعملهم (مرجع سبق ذكره).

-التمكين:

يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي (محسن راضي ،2010ص63). فالتمكين يسهم في إشباع حاجات الفرد من تقدير وثبات للذات، ويزيد من قدرته في مقاومة ضغوط العمل ويحقق ارتباطه الوثيق بالمنظمة نتيجة إحساسه بالمسؤولية اتجاهها.

4.1-مؤشرات الأداء الوظيفي (مظاهر الأداء الوظيفي):

هناك مجموعة من المؤشرات التي تحدد على أساسها فعالية الأداء الوظيفي من عدمه وتتمثل هذه المؤشرات في:

- **رضا العامل عن العمل:**

يعتبر الرضا تلك الحالة العاطفية السارية التي تنشأ عن تقييم الفرد لوظيفته، وتعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل (صالح خليفات، خلف الملاحمة ،2009 ص293-294).

حيث إذا كان العامل راضيًا عن عمله كان أداؤه أفضل، والرضا بذلك عامل مهم في زيادة دافعية الفرد لتحسين عمله.

- **الرضا الجماعي والتعاون مع الزملاء :**

-يعمل الرضا على تماسك أفراد الجماعة مما يدفعهم لتحسين أدائهم ولأجل ذلك فإن إقرار الإدارة بتلك الجماعة التي يتعاون أفرادها في سبيل الرضا الجماعي لا يتحقق إلا لتحقيق الأهداف المشتركة.

- **معدل الإنتاج:**

يمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة يتحقق للعمال زيادة في أجورهم وما يتبعها من رفع مستوى إنتاجيتهم والعكس صحيح.

- **التغيب:**

إن زيادة معدل التغيب عن الحالة الطبيعية يعد مؤشرًا على سلبية الأداء علمًا بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح بين 3% و6% باعتباره عاديًا، لكن إذا ما زاد المعدل عن 6% يعد من المؤشرات السلبية لسوء الأداء (بوعمامة، 2010، ص115).

- **التنقلات والاستقالة:**

إن زيادة التنقلات داخل المؤسسة يخلق نوعًا من عدم الاستقرار، ويخلق صعوبة تكيف الموظف مع عمله، كما يكشف عن وجود اضطرابات في العمل (سعد العنزي، الساعدي ،2007، ص16).

قد تكون هذه التنقلات والاستقالات نتيجة ظروف مادية، نفسية أو أنها في كلتا الحالتين تبرهن عن ضعف في مستوى الأداء أو اجتماعي...

2) العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي:

1.2-العوامل الداخلية المؤثرة:

تعدد العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: عوامل فنية، عوامل إنسانية، وعوامل تنظيمية.

1-**العوامل الفنية:** وتشمل العناصر التالية:

-التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

-التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة -أساليب وطرق العمل (بن محمد هدى 2013-2014، ص75).

تلعب هذه العوامل دورًا حاسمًا في رفع كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم، فكلما اعتمدت المؤسسة على تقنيات حديثة، وآلات متطورة، ومواد أولية عالية الجودة، زادت إنتاجيتها وتحسّن مستوى الأداء العام.

2. **العوامل الإنسانية:**

تتعلق هذه العوامل بالعناصر البشرية داخل المؤسسة، من مشرفين ومنفذين، وتشمل ما يلي:

-تركيبة الموارد البشرية من حيث المؤهلات، الجنس، والعمر؛ فالعاملون الشباب يتميزون بالنشاط والحيوية، في حين يمتلك كبار السن خبرات ومهارات متراكمة تعزز جودة الأداء. (مزهودة ،2001، ص94).

-مستوى التأهيل المهني والقدرة العملية لدى الأفراد.

-مدى التوافق بين المؤهلات العلمية والمهنية للعمال وبين المناصب التي يشغلونها، وكذلك مدى توافقهم مع التقنيات المستخدمة في العمل.

-طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين والمشرفين، والتي تُعد من أبرز العوامل المؤثرة على المناخ العام للعمل والتحفيز.

3. **العوامل التنظيمية (المناخ التنظيمي):**

يُعد المناخ التنظيمي إطارًا شاملاً يحدد طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة، وله أثر مباشر على الأداء الوظيفي. ومن أبرز مكوناته:

-**الهيكل التنظيمي:** يحدد كيفية انتقال القرارات والتعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية، كما يسهم في تبسيط الإجراءات وضمان سلاسة سير العمل.

-**نظام الاتصال:** يشكل وجود منظومة اتصال فعالة داخل المؤسسة عاملاً أساسياً في ضمان التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين، وكذلك في التواصل مع البيئة الخارجية. (عبد البحر، ابو سويرح ،2010 ص1155).

-**نطاق الإشراف:** إن فعالية الإشراف ترتبط بقدرة المشرف على تحفيز فريقه ومساعدتهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية، من خلال توجيههم، وتدريبهم، ودعمهم باستمرار.

طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان العمل روتينيًا وتقليديًا أم يتسم بالتجديد والابتكار. فالأعمال الروتينية غالبًا ما تؤدي إلى شعور الموظف بالملل واللامبالاة، وتضعف من اهتمامه بالتحديث والتطوير، نظرًا لغياب التحفيز على الإبداع، مما يجعل العامل يشعر بأن عمله لا يحمل قيمة حقيقية. (العميان ،2005، ص221).

الظروف المادية:

تشير إلى مجموعة العوامل التي تشكّل بيئة العمل الفيزيائية، مثل الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، الرطوبة، التدفئة، الضوضاء، ووسائل الراحة العامة. تعتبر هذه العوامل ضرورية لتهيئة بيئة عمل صحية ومريحة تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

الحوافز:

تلعب الحوافز دورًا كبيرًا في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، سواء كانت معنوية (مثل إشراكهم في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف) أو مادية (مثل المكافآت، الترقيات، الامتيازات... إلخ). فكلما شعر الموظف بأن جهوده مقدّرة، زادت دافعيته للعمل بفعالية أكبر.

التدريب:

يُعد التدريب من الوسائل الفعالة لتطوير المعارف والمهارات لدى العاملين، كما يُسهم في تحسين استخدامهم للآلات والمعدات المتوفرة داخل المؤسسة. التدريب المستمر يرفع من كفاءة الأداء ويعزز القدرة على مواكبة متطلبات العمل الحديثة.

حجم العمل وتأخر الإنجاز:

إن الضغط الناتج عن حجم العمل الكبير، أو التأخر في إنجاز المهام المطلوبة، يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الأداء الوظيفي. فالتوازن بين حجم العمل وقدرة الفرد على الإنجاز في الوقت المحدد يعد من العوامل المهمة لتحقيق أداء فعال.

التكنولوجيا المستخدمة:

نظرًا للتطور السريع في التكنولوجيا وتغير الأنظمة والمعدات بشكل مستمر، أصبح من الضروري على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات وتوفير التكنولوجيا المناسبة، إلى جانب تمكين العاملين من استخدامها بكفاءة. فالتقنيات الحديثة تساهم في تسريع العمل وتحسين جودته. (مرجع سبق ذكره، ص75).

تجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل ليست الوحيدة، إذ توجد تقسيمات أخرى للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي تلف باختلاف وجهات النظر والمدارس الإدارية.

2.2 العوامل الخارجية المؤثرة: يمكننا القول ان العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج عن الوسط المهني وتتمثل فيما يلي:

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:**

والتي تقوم بدورًا مهمًا في ابراز سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويتجلى تأثيرها في:

-**العادات والتقاليد الموروثة:** فلها تأثير على تشكل العلاقات بين الزملاء، تقبل المرأة في المناصب، أو النظرة للسلطة والمسؤولية.

-**العرف وأمور الدين:** تحدد ما هو مقبول اجتماعيًا وسلوكيات الأفراد، مما ينعكس على الالتزام والانضباط، كالصدق، الأمانة، احترام الوقت.

-**المستوى التعليمي:** فكلما ارتفع مستوى التعليم زادت فرص الفهم والابتكار، وانخفضت مقاومة التغيير.

-**مدى تقدير الأفراد للتعليم:** يعكس مدى استعدادهم لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم.

- **البيئة السياسية والقانونية وتتمثل في:**

توفر الإطار العام الذي تعمل فيه المؤسسات، وتؤثر في الاستقرار والتخطيط الاستراتيجي:

-**طبيعة النظام السياسي:** مدى تشجيعه للاستثمار، حرية العمل النقابي، واستقلالية المؤسسات.

-**مدى الاستقرار السياسي:** غياب الاضطرابات السياسية يُشجع على الاستثمار والتطوير المهني.

-**مرونة القوانين والتشريعات:** الأنظمة الصارمة قد تعيق الإبداع، بينما المرنة تسهّل التطوير.

-**السياسات الخارجية للدولة:** كالعقوبات أو الانفتاح الاقتصادي، تؤثر في فرص التوظيف والتوسع.

-**العلاقات الدولية:** شراكات او توترات خارجية قد تؤثر في استيراد التكنولوجيا او التمويل.

- **البيئة الاقتصادية وتتمثل في:**

تلعب دورًا حاسمًا في تحديد الموارد المتاحة للمؤسسات وقدرتها على جذب الكفاءات:

-**الاستقرار الاقتصادي:** كلما كان الاقتصاد مستقرًا، زادت فرص العمل واطمئنان الموظفين.

-**الأسواق المالية:** تسهّل الحصول على تمويل لتطوير بيئة العمل وزيادة الأجور والتحفيز.

-**وجود أسواق للأسهم والسندات:** يساعد المؤسسات على التوسع، مما يفتح فرص ترقية وتطوير للعاملين.

-**السياسات المالية للدولة:** مثل الضرائب، دعم المؤسسات، التسهيلات البنكية تؤثر على بيئة العمل وجودة الخدمات.

3) العلاقة بين الروتين المهني والأداء الوظيفي :

-اهتم الفكر الإداري والتنظيمي بشكل كبير بمفهوم الأداء الوظيفي، نظرًا لارتباطه المباشر بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها، والوصول إلى رؤاها وطموحاتها المستقبلية. ويُفسر هذا الاهتمام بتزايد الدراسات والأبحاث التي ركزت على ضرورة دراسة العلاقة بين الأداء الوظيفي ومختلف الظواهر التنظيمية، بما في ذلك الروتين المهني.

يعد الروتين المهني من أبرز التحديات اليومية التي قد تواجه الفرد في بيئة العمل، والتي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على جودة أدائه، وبالتالي على أداء المنظمة ككل. لذلك، فإن فهم طبيعة هذه العلاقة يُعد أمرًا أساسيًا لتحسين بيئة العمل ورفع مستوى الإنتاجية.

1.3 طبيعة العلاقة بين الروتين المهني والأداء الوظيفي:

-تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين الروتين المهني والأداء الوظيفي، حيث يُعد الضغط الناتج عن البيئة التنظيمية عاملاً مؤثرًا في انخفاض كفاءة الموظف وإنتاجيته. فالضغوط المتكررة، إلى جانب الروتين المهني اليومي، تخلق بيئة عمل مملة ومقيدة تفتقر إلى المرونة والتحفيز، ما يؤدي إلى شعور الموظف بالإرهاق الذهني والجسدي.

إن تراكم المهام، وتعقيد الإجراءات، والجمود الإداري، تسهم جميعها في زيادة الضغوط، مما يدفع الموظف إلى إنفاق وقت وجهد مضاعفين للتعامل مع تلك التحديات. كما يمكن أن تترتب على ذلك مشكلات صحية ونفسية، وارتفاع في معدلات الغياب، والحوادث، وانخفاض ملحوظ في الروح المعنوية.

-وبالتالي، فإن الروتين المهني، لا يؤثر فقط على أداء الأفراد، بل ينعكس أيضًا على أداء المؤسسة ككل، ويُضعف من قدرتها على المنافسة في بيئة السوق المتغيرة (teodor pretrus، brian.h.kleiner,2003، p68-69).

-في المقابل، يرى بعض الباحثين أن الروتين المهني قد تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تحفيز العاملين على بذل جهد أكبر والتركيز على الأداء المتقن والإنجاز المتميز. ويُعتبر هذا الأثر إيجابيًا بالنسبة للفرد، إذ يعزز من دافعيته للعمل والإبداع، ويكسر حالة الجمود الناتجة عن وهذا بدوره ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة من خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف. (عبده فليه، عبد المجيد ،2009، ص308).

-كما يوجد اتجاه ثالث يرى أصحابه أنه لا توجد علاقة واضحة بين الروتين ومستوى الأداء الوظيفي. ويبرر هؤلاء رأيهم بأن الأفراد غالبًا ما يبرمون ما يُعرف **(بالعقد الأخلاقي)** بينهم

وبين المنظمة التي يعملون فيها، مما يدفعهم إلى أداء واجباتهم بشكل كافٍ يضمن لهم الحصول على أجورهم، دون أن يتأثر هذا الأداء كثيرًا بمستوى الضغوط المفروضة عليهم (حمود، اللوزي، الشهابي، 2009، ص301).

-إن تباين وجهات النظر واختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال يمكن تفسيره بأن تأثير الروتين المهني على الأداء يختلف باختلاف شدتها وطبيعتها، وكذلك باختلاف قدرات الأفراد وظروف بيئة العمل. فقد يكون الروتين محفزًا في بعض الحالات، وسلبيًا في حالات أخرى.

-يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء تأديته لعمله، والذي يعتبر الروتين نوع من هذه الضغوط وإذا استمرت هذه الضغوط وتجاوزت الحد المعقول، فإنها قد تترك أثرًا سلبيًا على الفرد نفسه وعلى المنظمة ككل، مما يعيق كلا الطرفين عن تحقيق أهدافهما المرجوة. ومع ذلك، لا يمكن إنكار أن الروتين المهني قد يؤدي أيضًا إلى نتائج إيجابية، إذ يُتفق على أن وجود قدر معين من الضغوط يمكن أن يسهم في تحسين أداء الفرد. وعليه، فإن للضغوط المهنية آثارًا سلبية وأخرى إيجابية.

4) الاثار الناتجة عن الروتين المهني على فعالية الاداء:

-الآثار الإيجابية:

تتمثل فيما يلي:

- ✓ تعزيز التعاون وتضافر الجهود لإيجاد حلول للمشكلات.
- ✓ زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل.
- ✓ تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والإحساس بالانتماء.
- ✓ انخفاض معدلات الغياب والتأخر ودوران العمالة (عبد الرحمان، 1994، ص24).
- ✓ تنمية الاتصال بين العاملين في المنظمة، سواء كان هذا الاتصال رسميًا أو غير رسمي، حيث تتطلب الضغوط المهنية تعزيز قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال لمواجهة تلك الضغوط (عقيلي، 2005، ص600).

-الآثار السلبية:

يترتب على الروتين المهني آثار سلبية متنوعة تؤثر على كل من الفرد والمنظمة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ-انخفاض الأداء:

عندما يتجاوز مستوى الضغوط الحد المناسب أو ينخفض عنه، فإن ذلك يؤثر سلبًا على الأداء العام. فالضغوط الزائدة أو المنخفضة جدًا لا تكون محفّزة للأداء، بينما يؤدي مستوى معتدل من الضغوط إلى تحسين الأداء. ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال نموذج يبين العلاقة بين مستوى الضغوط والأداء (احمد ماهر، 2004، ص392).

ب-الملل:

وهو أن يُجبر الفرد على الاستمرار في عمل لا يرغب فيه، مما يسبب له شعورًا بالملل والضيق نتيجة للظروف الخارجية المحيطة بالعمل، إضافة إلى عوامل اجتماعية وشخصية، مما يقلل من انتباه الفرد وانجذابه لعمله (عبد المعطي، 1994، ص 336).

ج-التعب:

يعرفه "**فرينو**" بأنه تباطء في نتائج النشاطات يتبين في تراجع القدرة على أداء العمل. ويرافقه التعب وعدم الاستقرار والقلق والإرهاق والانفعال الشديد، مما يساهم في ضعف الأداء، سواء كانت الضغوط ناتجة عن بيئة العمل أو عن خصائص شخصية لدى الفرد (عويضة، 1996، ص151).

د-التغيب:

تُعد مشكلة التغيب من المشكلات المهمة، وترتبط بطبيعة العمل والمواقف التي يمر بها الفرد. فقد يبدأ الموظف بالتأخر عن العمل تدريجيًا، ثم يصل إلى مرحلة التغيب الكامل نتيجة الإرهاق أو الملل أو عدم الرضا الوظيفي. وعندما تتكرر حالات الغياب، فإن ذلك يؤدي إلى توقف العمل كليًا ويؤدي إلى حالات من دوران العمالة (فونتانا، 2009 ص37).

هـ-مشكلات صحية:

يؤدي التعرض المستمر للضغوط الانفعالية إلى إصابة الفرد بأمراض صحية خطيرة، مثل:

-الصداع المزمن

-أمراض الجهاز التنفسي

-اضطرابات في معدل ضربات القلب

-أمراض الكبد والرئة

-أمراض الجهاز العصبي

-ارتفاع ضغط الدم

زيادة نسبة الكوليسترول في الدم (عكاشة ،1999ص 91).

5) آليات تحسين الأداء الوظيفي والحد من سلبيات الروتين:

1.5 اساليب تطوير الأداء الوظيفي:

- **تقييم أداء العاملين:**

الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنشأة والعامل، من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات داخل بيئة العمل، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة كما يهدف تقييم الأداء إلى رفع كفاءة المنظمة وتعزيز إنتاجيتها.

- **أساسيات تقييم أداء العاملين:**

تعد عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. من خلال هذه العملية، تسعى المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مختلف المستويات:

على مستوى المنظمة:

-**ربط الأهداف التنظيمية بأنشطة العاملين:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى تكامل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع أنشطة العاملين وخصائصهم التي تدعم تنفيذ تلك الاستراتيجية.

يتطلب ذلك أن يكون نظام التقييم مرنًا قادرًا على التكيف مع أي تغييرات في استراتيجية المنظمة (محمد عباس، 2003، ص 139).

-**تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة أداة مراجعة ومتابعة لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، الحوافز، الترقية، وتخطيط القوى العاملة، مما يساهم في تحسين وتطوير هذه الأنشطة (Pascal Noferi, 1987، p. 63).

على مستوى المديرين:

-**التعرف على أداء الموظفين** :تهدف عملية التقييم إلى تقديم تقييم علمي وموضوعي لكيفية أداء الموظف، مما يساعد المديرين في اتخاذ قرارات دقيقة فيما يتعلق بالعاملين.

-**تنمية قدرات المديرين** :تساعد عملية التقييم في تطوير مهارات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه، مما يساهم في اتخاذ قرارات واقعية تتعلق بالعاملين وتحسين بيئة العمل.

-**تعزيز العلاقة بين المشرفين والعاملين** :تساعد عملية التقييم المشرفين على فهم العاملين تحت إشرافهم بشكل أفضل، مما يسهم في تحسين التواصل بين الطرفين وزيادة التعاون ورفع الكفاءة الإنتاجية (سعيد سلطان،2003 ، ص295).

على مستوى العاملين:

-**تنمية الإحساس بروح المسؤولية:** من خلال التقييم، يتم تحفيز العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يشعرون أن أداءهم يتم مراجعته وتقييمه، مما يعزز رغبتهم في تحسين أدائهم للحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.

-**مقياس لأداء العاملين:** تعد عملية التقييم وسيلة لقياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير محددة، خاصة في الأنظمة التي تعتمد على التقييم النقطي، ما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد (Besseyer des Hortes, 1992، p. 111).

-**تطوير القدرات والمهارات:** يساعد التقييم في توجيه تطوير مهارات وقدرات العاملين، مما يساهم في استثمار هذه المهارات بشكل أفضل في المستقبل، خصوصًا في ظل تحول

المهارات إلى أحد العوامل الرئيسية لخلق القيمة في المنظمات (Jacqueline Francoise،2004 Martin, ،23 .p).

2.5 استراتيجيات التخفيف من اثار الروتين المهني السلبي:

أ- **التدوير الوظيفي ودوره في تحسين وتطوير أداء العاملين:**

-كسر ومقاومة التغير الناجم عن الجمود داخل المنظمة، والمساعدة في إزالة اعتقاد الموظف بأن الوظيفة ملك له.

-إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.

-التخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات، كي لا يكون هناك احتكار للمناصب، ولكي يكون هناك دماء متجددة في تلك القيادات.

-زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس الناجح، تشجيعًا للكفاءات الإدارية (البارقي ،2017، ص5).

-يسعى التدوير الوظيفي إلى تعلم أداء العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام، أي أن الموظف يقوم بأداء عمل محدد لفترة زمنية معينة، مما يجعل المرونة ممكنة أو كبيرة في المنظمة.

-يهدف التدوير الوظيفي إلى كسب النمو والتطور، واكتساب مهارات وخبرات جديدة للموظفين وتحسين الأداء (عبد الله أحمد،2017، ص302).

يهدف التدوير الوظيفي إلى كسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي، فضلاً عن أداء أفضل في المناصب التي تتطلب قدرًا أكثر من الفهم والخبرة.

-التدوير الوظيفي يهدف إلى التميز والإبداع في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، ليس فقط من قبل العاملين في القسم أو الإدارة، بل من قبل المنظمة ككل، أي أن تأثير التدوير يشمل المنظمة بأكملها.

-يسعى التدوير الوظيفي إلى تعلم أداء العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام، مما يجعل المرونة ممكنة أو كبيرة في المنظمة (بوزيدي،2017، ص19).

وفي الأخير نلخص أهداف التدوير الوظيفي في النقاط التالية:

-**الحد من رتابة الوظيفة:** الهدف الأول والمهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة والتكرار الناتج عن البقاء في وظيفة واحدة لفترة طويلة.

-**تخطيط التعاقب الوظيفي:** الهدف الرئيسي للتدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن الاعتماد عليهم ليحلوا محل موظفين آخرين عند تقاعدهم أو مغادرتهم المنظمة، أي تكوين بدائل فورية من داخل المنظمة للموظفين ذوي القيمة العالية.

-**تكوين الموظف المناسب للوظيفة المناسبة:** نجاح المنظمة يعتمد على إنتاجية الموظف أثناء أداء عمله، وإذا وُضع الموظف في الوظيفة التي تناسبه بشكل صحيح، فإن ذلك سيعزز من قدرته على الإنتاج، ولهذا يُعد التدوير الوظيفي أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق هذا الهدف.

-**تعويض العمال في قطاعات المنظمة:** تتمثل الوظيفة الرئيسية في عملية التدوير الوظيفي في نقل العمال إلى جميع القطاعات وأجزاء عمليات المنظمة من أجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية أداء المهام، ويعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة.

-**اختيار الموظفين وكفاءاتهم:** إن اختيار الموظفين وكفاءاتهم وتحليل مهاراتهم من أهم الوظائف الرئيسية للتدوير الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تعيينهم في العمل الذي يتفوقون فيه، ومن ثم نقلهم إلى وظائف ومهام مختلفة (قراري، العياشي،2019، ص8).

إن نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافها يتوقف على الدور المهم الذي يجب أن تقوم به الإدارة المعنية، وذلك من خلال الترويج لهذا الأسلوب الإداري بين الموظفين وتهيئتهم لذلك، حتى لا تحدث مشكلة مقاومة التغيير من بعض الموظفين. وبالتالي يجب إقناعهم بالفوائد والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق عند استخدام هذا الأسلوب.

ب- **التدريب:**

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تنمية الأفراد، والارتقاء بمستوى أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الهدف منه، وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي، ومن مؤسسة إلى أخرى. ومن ذلك فإن هناك تقسيمات عديدة يمكن الاعتماد عليها، وكذلك يجب أن تتوفر

مبادئ للتدريب من أجل المساهمة في تقويمه وتنفيذه لضمان صيرورته على النحو الغرض منه. بحيث توصلت البحوث إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة، وتغيير الاتجاهات بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة.

أهداف التدريب:

تهدف العملية بشكل أساسي إلى إزالة أسباب القصور والضعف في أداء وسلوك الأفراد الحالي والمتوقع وفق ما ترغبه المؤسسة وتتلخص الأهداف بما يلي (مرعي، ص258):

-إطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة (أهدافها العامة والمرحلية، ووسائل العمل فيها وآلياته، والتنظيمات الداخلية المسخرة لتحقيق الأهداف من الداخل والخارج)، وكذلك على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، التي تتمثل في مسار العمل واللوائح القانونية التي تحكم المؤسسة وتقيدها، وكذا إكساب العاملين معارف وخبرات وظيفية متخصصة ومعلومات عامة تتعلق بتقنيات العمل والمهام والأعمال الممارسة وطرق الأداء المناسبة وصقل المهارات والقدرات المتوفرة والتمكن من استثمارها (الصيرفي ،ص38).

-كما أن الهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضاً تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل.

❖ ومن هنا، فإن رسالة التدريب تكمن في تحقيق الأهداف التالية: (بربر، 2008، ص176).

-**تحسين الأداء والمهارات:** الروتين المهني يشمل الأعمال اليومية والمهام المتكررة التي يقوم بها العاملون. التدريب يساهم في تحسين مهارات الأفراد، مما يساعدهم في أداء هذه المهام بشكل أكثر كفاءة ودقة، وبالتالي يرفع من مستوى الجودة في العمل الروتيني.

-**التطوير والتحديث:** الروتين المهني قد يكون مرتبطًا بأساليب عمل قديمة أو تقنيات تقادم مع مرور الوقت. التدريب يساعد في تجديد هذه المهارات، كما يوفر معلومات حديثة أو تقنيات جديدة تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يساهم في تجنب الاعتماد على الأساليب التقليدية.

-**زيادة المرونة والقدرة على التكيف:** من خلال التدريب، يصبح الأفراد أكثر استعدادًا للتعامل مع التغيرات في بيئة العمل، مثل التغيرات التكنولوجية أو الإدارية، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع أي تعديلات في الروتين المهني.

-**التحفيز والابتكار:** التدريب يمكن أن يؤدي إلى كسر الروتين المهني القائم على التكرار، من خلال تحفيز الموظفين على التفكير بشكل مبتكر وتقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات، مما يساهم في تجديد الروتين وتطويره بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

❖ باختصار، التدريب يساعد في تحسين وتطوير الروتين المهني ليصبح أكثر فعالية وكفاءة، بينما يساهم الروتين المهني في تطبيق مهارات التدريب بشكل عملي في بيئة العمل.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل أحد المحاور الجوهرية في بيئة العمل، وهو "الروتين المهني" وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل، حيث تم التركيز على العلاقة المباشرة بين هذا الروتين وبين تحقيق المؤسسة لأهدافها في ظل بيئة تنافسية. بدأ الفصل بتمهيد يوضح أهمية الأداء كعامل حاسم في تحسين جودة الخدمات، مع الإشارة إلى أن الروتين يمثل أحد ضغوط العمل المؤثرة نفسيًا وعمليًا.

تم التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي من زوايا متعددة (سلوكية واقتصادية)، وأهدافه الأساسية، مثل التحفيز وتطوير الموارد البشرية، إلى جانب مؤشرات قياسه كالإنتاجية، الرضا، التغيب والتنقلات.

كما عرض الفصل العوامل المؤثرة في الأداء، سواء كانت داخلية متعلقة بالفرد وبيئة العمل، أو خارجية كالعوامل الاجتماعية والاقتصادية.

وفي القسم الأخير، نوقشت العلاقة بين الروتين المهني والأداء من خلال ثلاث وجهات نظر متباينة، مع إبراز الآثار الإيجابية والسلبية للروتين على العامل. واختُتم الفصل باقتراح آليات للرفع من كفاءة الأداء، عبر تحسين بيئة العمل، وتقدير الجهود، والتكوين المستمر، بما يضمن توازنًا بين متطلبات المؤسسة وراحة العامل.

الفصل الرابع:
الجانب الميداني

تمهيد:

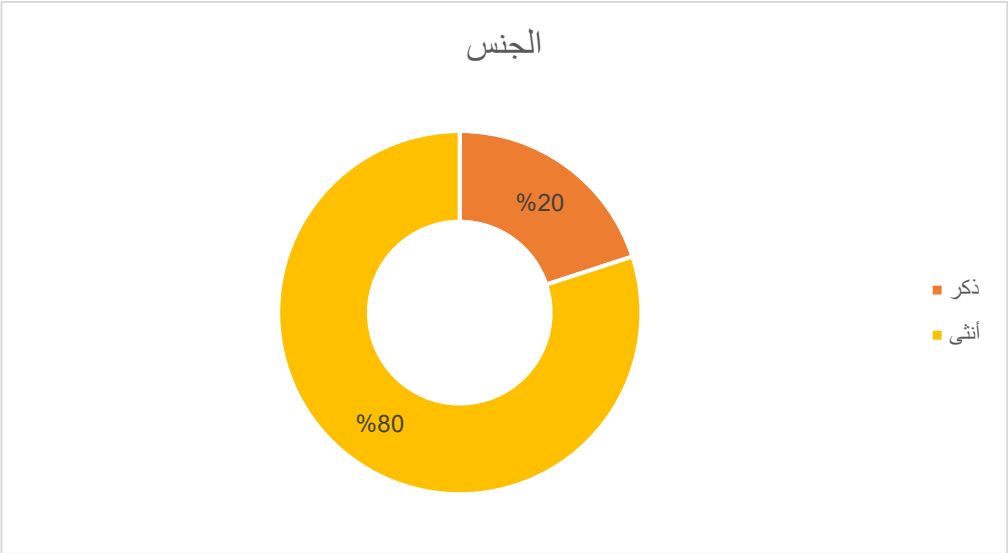
سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب الميداني للدراسة، الذي يحتوي على محاور تتلخص فيما يلي: المحور الأولى يتناول البيانات الشخصية للمبحوثين، والمحور الثاني يخص بتحليل النتائج المتعلقة بالروتين المهني في بيئة العمل، والمحور الثالث قمنا بتحليل النتائج المرتبطة بأثر الروتين المهني على الأداء الوظيفي للعامل وفي الأخير مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة لينتهي باستنتاج عام وخاتمة.

1) تحليل وتفسير النتائج:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم :1

الجنس:	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	12	20,0%
أنثى	48	80,0%
المجموع	60	100,0%

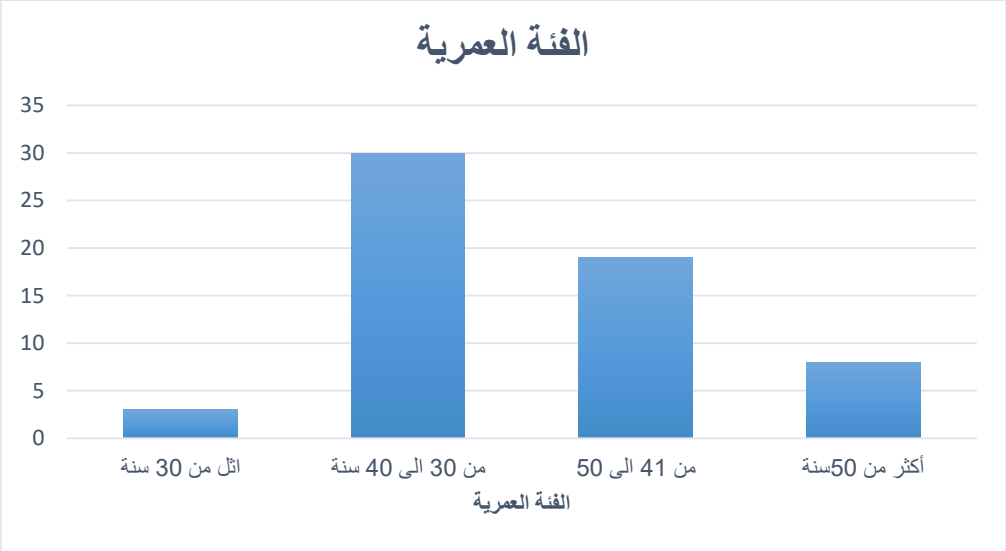


المصدر: مخرجات (Spss)

كشفت نتائج الدراسة أن **80%** من المشاركين كانوا من الإناث، بينما شكل الذكور **20%** فقط، مما يشير إلى هيمنة الإناث في العينة المدروسة. كما لاحظنا في دراستنا التأنيث في هذه المؤسسة، دخول المرأة الى عالم الشغل في السنوات الأخيرة خاصة بعد إعطائها كامل الحقوق المؤهلة والتي تجعلها منافسة في عالم الشغل.

الجدول رقم: 2

الفئة العمرية:	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	3	5,0%
من 30 الى 40 سنة	30	50,0
من 41 الى 50	19	31,7
أكثر من 50سنة	8	13,3
المجموع	**60**	**%100**

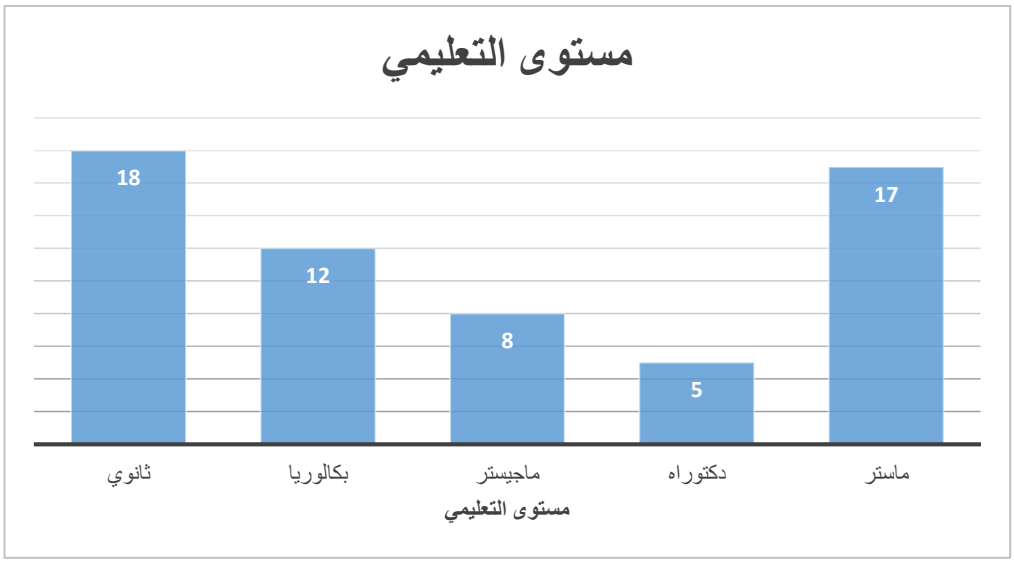


المصدر : مخرجات (Spss)

بالنسبة للتوزيع العمري، كانت الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة **50%**، تليها فئة "من 41 إلى 50 سنة" بنسبة **31.7%**. هذا يعكس أن غالبية المشاركين هم في مرحلة عمرية نشطة مهنياً.

الجدول رقم :3

المستوى التعليمي:	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	18	30,0
بكالوريا	12	20,0
ماجيستر	8	13,3
دكتوراه	5	8,3
ماستر	17	28,3
المجموع	**60**	**%100**

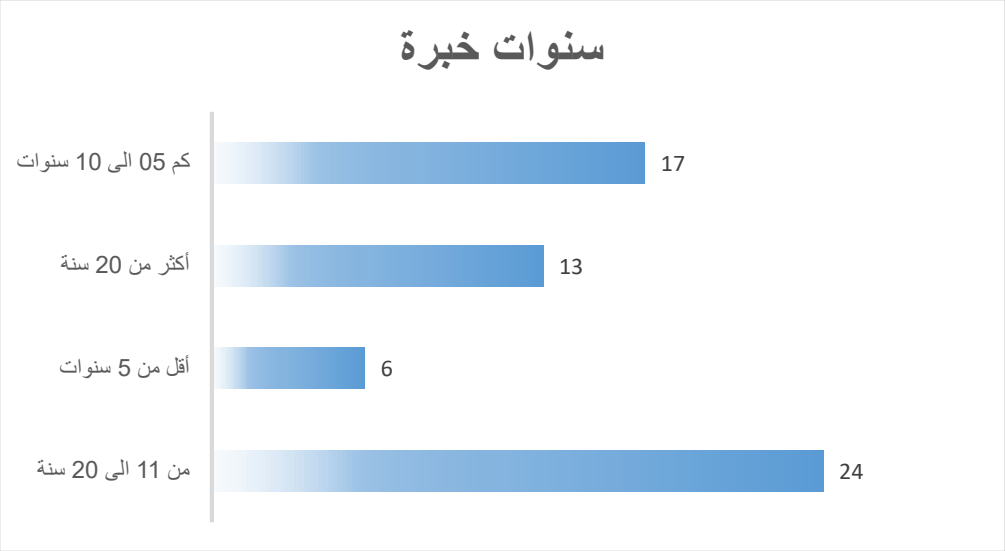


المصدر : مخرجات (Spss)

من ناحية المستوى التعليمي، أظهرت النتائج تنوعاً ملحوظاً، حيث كانت أعلى النسب لحاملي الشهادات الثانوية **30%** والماستر **28.3%**، والماجستير **13.3%**، بينما كانت نسبة حاملي الدكتوراه الأقل **8.3%**. هذا قد يشير إلى أن الوظائف المدروسة لا تتطلب بالضرورة مؤهلات عالية جداً.

الجدول رقم:4

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
من 11 الى 20 سنة	24	40,0
أقل من 5 سنوات	6	10,0
أكثر من 20 سنة	13	21,7
من 05 الى 10 سنوات	17	28,3
المجموع	**60**	**%100**

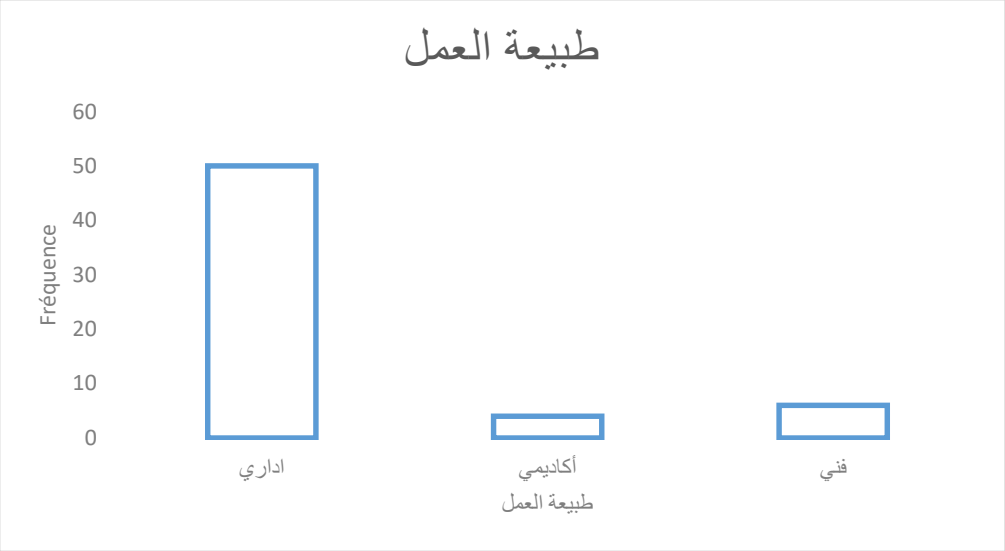


المصدر : مخرجات (Spss)

أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن **40%** من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 11 إلى 20 سنة و**28.3%** لديهم خبرة تتراوح ما بين 5الى 10 سنوات و**21.7%**من المشتركين خبرتهم تفوق 20سنة، مما يعكس استقراراً مهنياً لدى جزء كبير من العينة.

الجدول رقم:5

طبيعة العمل:		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
اداري	50	83,3
أكاديمي	4	6,7
فني	6	10,0
المجموع	**60**	**%100**



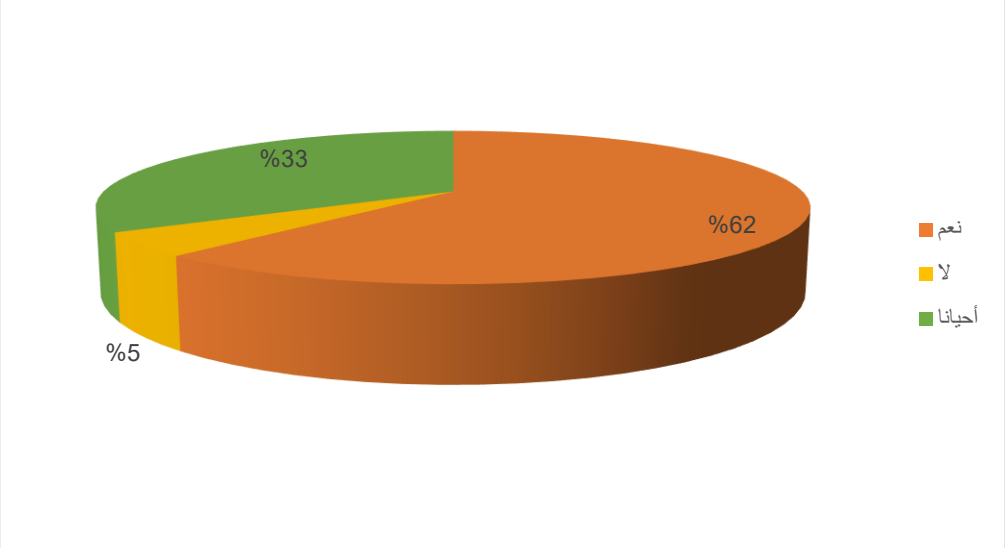
المصدر: مخرجات (Spss)

أوضحت نتائج هذا الجدول ان طبيعة العمل كانت إدارية بنسبة **83.3%**، وأكاديمية نسبة **6.7%**، وفني نسبة **10.0 %**، مما يؤكد ان الدراسة ركزت على بيئة عمل إدارية بشكل أساسي.

المحور الثاني: الروتين المهني في بيئة العمل

الجدول رقم:6

هل وظيفتك تتطلب تكرار نفس المهام يوميًا؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
نعم	37	61,7
لا	3	5,0
أحيانا	20	33,3
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

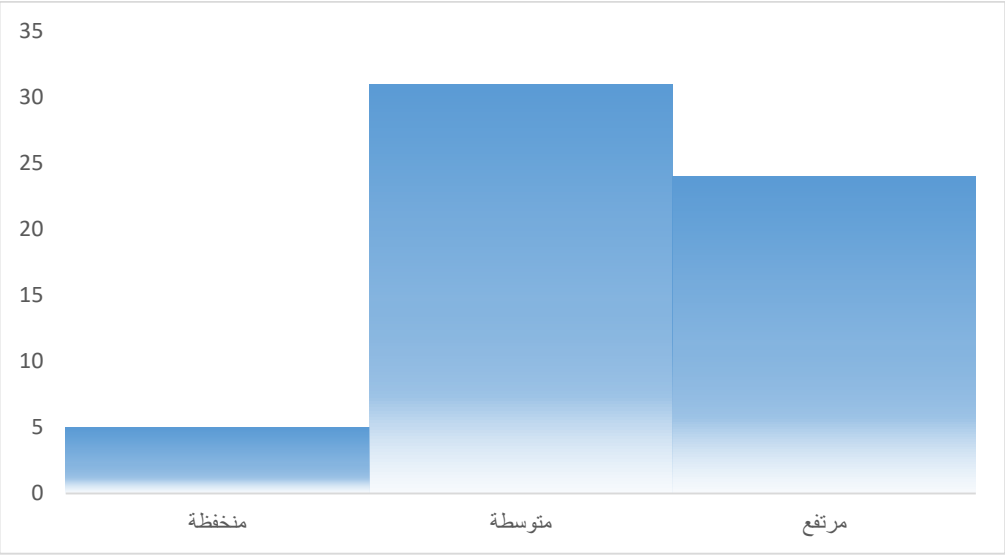
أظهرت النتائج أن **%61,7** من المبحوثين أكدوا أن وظائفهم تتطلب تكرار نفس المهام يوميًا، في حين أن **%33,3** أشاروا إلى أن التكرار يحدث "أحيانًا"، بينما فقط **%5** من الموظفين لا يواجهون تكرارًا.

من خلال هذه النتائج فان اغلبية الموظفين الذين أجابوا بنعم ينتمون الى المستويات الوظيفية الدنيا وهو ما يعكس الطابع الروتيني المرتبط بالمناصب الإدارية البسيطة التي تتسم بتكرار المهام.

ويتوافق هذا المعطى مع تحليل "فريديك تايلور " على أن تقسيم المهام وتكراره يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية (اعتماد.اجلال، 2013، ص34). غير أن النقد الموجه له خاصة من المدرسة الإنسانية، يؤكد أن العمل الروتيني المفرط يؤدي إلى رتابة العمل وغياب الابتكار، خاصة في بيئة إدارية محكومة بإجراءات ثابتة.

الجدول رقم :7

كيف تصف درجة الروتين المهني في وظيفتك؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
منخفضة	5	8,3
متوسطة	31	51,7
مرتفعة	24	40,0
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

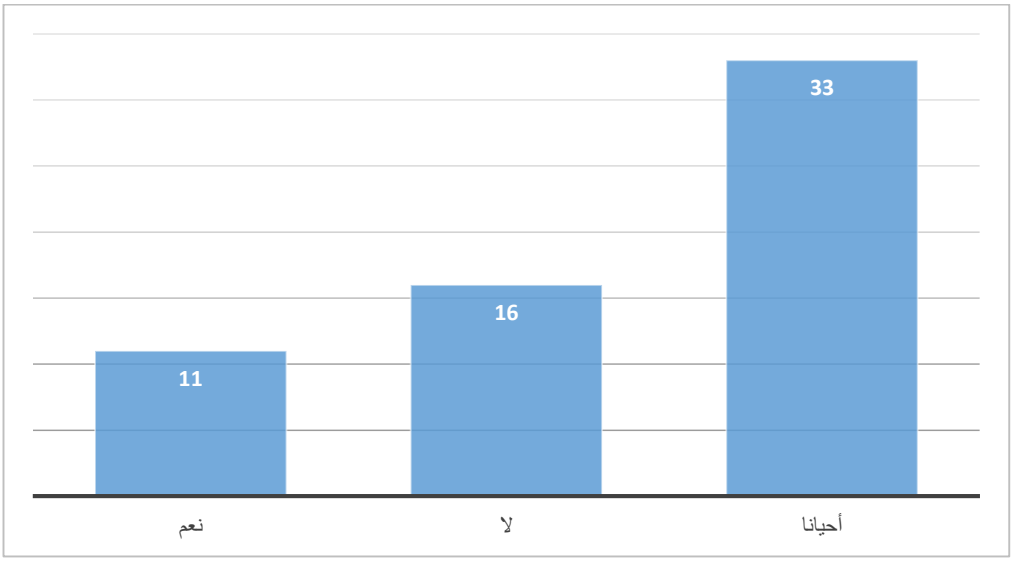
تشير نتائج الجدول إلى أن **51,7%** من الموظفين يرون أن درجة الروتين في وظائفهم "متوسطة"، في حين وصفها **40%** بأنها "مرتفعة"، مقابل **8,3%** فقط اعتبروها "منخفضة". هذه الأرقام تعكس أن أغلبية العاملين يعانون من درجة معتبرة من الروتين المهني، ما قد تكون له آثار سلبية على مستوى الأداء الوظيفي والرضا المهني والإبداع.

فالفئة التي تشغل مناصب عليا في الإدارة، درجة الروتين منخفضة عندها، وذلك بسبب مناصبهم. اما النسبة التي ترى ان الروتين مرتفع كلها من جنس الاناث وهذا ما يوضح ان الفئة النسوية تشغل مناصب روتينية عالية في الإدارة الجامعية.

كما تُظهر هذه النتائج وجود علاقة محتملة بين الروتين المهني وبيئة العمل، خاصةً من حيث الظروف الفيزيقية (كالضوضاء، الحرارة، التهوية، النظافة...). فكلما كانت هذه الظروف غير ملائمة، ارتفعت درجة الشعور بالروتين نتيجة الانزعاج وعدم الراحة. أما في حال توفرت بيئة عمل مريحة ومناسبة، تساعد العامل على القيام بواجبه (انظر الى ص 36،37،38).

الجدول رقم:8

هل تملك حرية اتخاذ قرارات داخل بيئة عملك؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
نعم	11	18,3
لا	16	26,7
أحيانا	33	55,0
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

أظهرت نتائج هذا السؤال أن **55%** من الموظفين أشاروا إلى أنهم "أحيانًا" يملكون حرية اتخاذ القرار، في حين قال **26,7%** إنهم لا يملكون تلك الحرية إطلاقًا، مقابل **18,3%** فقط صرحوا بوجود حرية في اتخاذ القرار.

فقد لاحظنا في دراستنا ان من صرحوا بنعم هم فئة مستواهم التعليمي هو الماجستير والدكتوراه ويشغلون مناصب عالية في مهنتهم ما يؤهلهم الى امتلاك حرية اتخاذ القرار.

حيث تشير هذه النتائج إلى وجود ضعف نسبي في تمكين الموظفين داخل بيئة العمل المدروسة، حيث يبدو أن حرية اتخاذ القرار غير متاحة بشكل دائم وواضح للجميع، وهو ما يُمكن ربطه بما تم تناوله في النظري حول الثقافة التنظيمية التي قد تتسم أحيانًا بالصرامة والبيروقراطية، مما يُقيد استقلالية الموظف ويجعل دوره يقتصر على التنفيذ فقط (بن غالب، 2006، ص13).

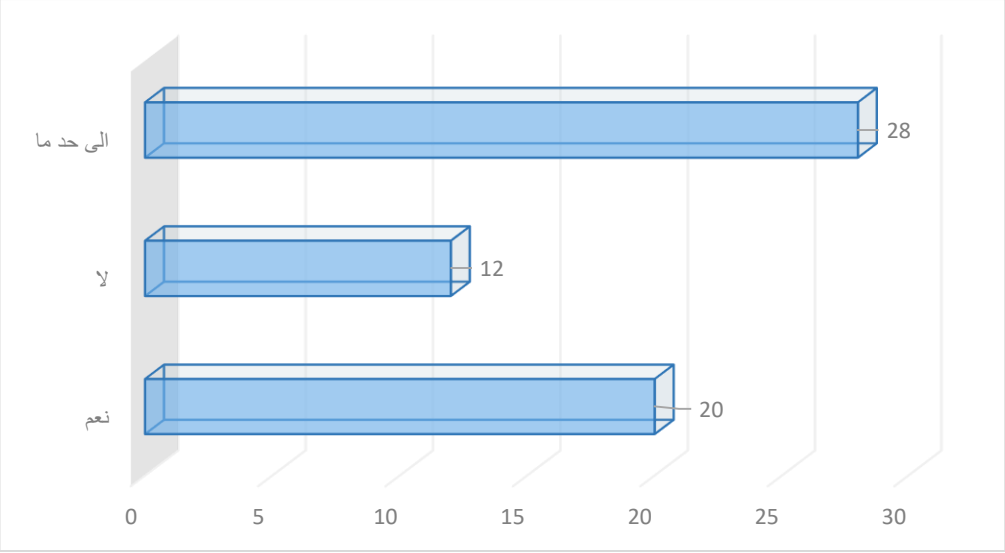
فالسلطة هي من تحكم في القرارات والموظف يسير وفقها يستمد شرعيته من جانب واحد وهو الإدارة (طلعت، 2007، ص152).

كما أن هذا الوضع قد يكون نتيجة لطبيعة علاقات العمل الرسمية، حيث يسود نوع من التباعد بين الموظف والإدارة، خاصةً إذا كان النمط القيادي سلطويًا، مما يخلق حاجزًا أمام مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ويُضعف من روح المبادرة لديهم.

وعليه، فإن النتائج تؤكد على ارتباط حرية اتخاذ القرار ببيئة العمل والنمط القيادي، وتُبرز وجود فجوة في هذا الجانب داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم:9

هل تؤثر القوانين والضوابط الجامعية على طبيعة عملك الروتينية؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
نعم	20	33,3
لا	12	20,0
الى حد ما	28	46,7
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

أظهرت نتائج هذا السؤال أن **33.3%** من الموظفين يرون أن القوانين والضوابط الجامعية تؤثر بالفعل على طبيعة عملهم الروتينية، في حين صرح **46.7%** بأنها تؤثر "إلى حد ما"، مقابل **20%** فقط أفادوا بأنها لا تؤثر.

بحيث لاحظنا في هذا السؤال ان الفئة التي لا تؤثر عليها القواعد والقوانين ذات مستوى ومكانة عالية في المؤسسة.

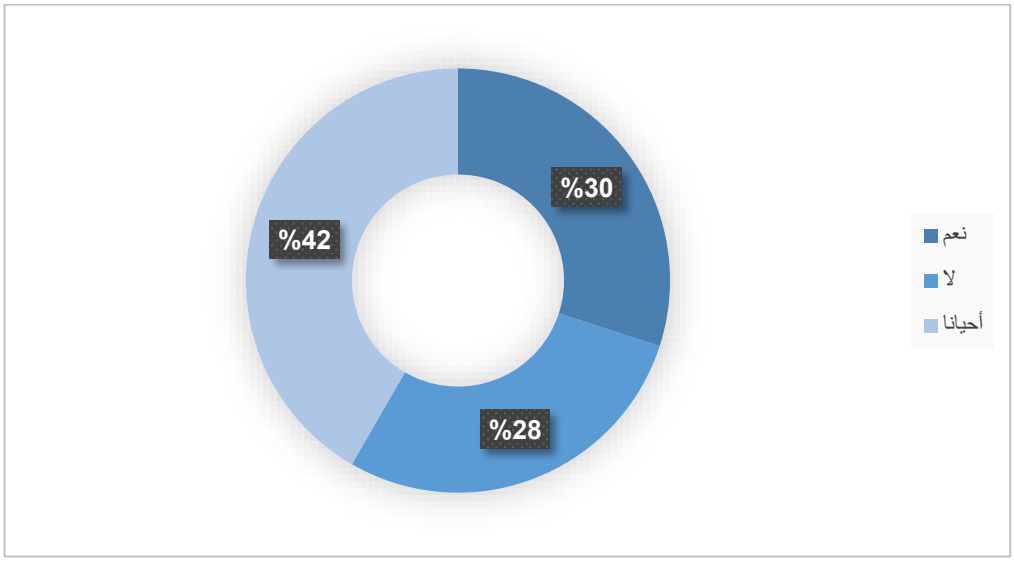
وتدل هذه النسب على أن الغالبية من الموظفين يشعرون بوجود تأثير متفاوت للقوانين التنظيمية على سير المهام اليومية، مما يعكس الطابع البيروقراطي السائد في الإدارة الجامعية. فارتفاع نسبة من أجابوا بـ "نعم" أو "إلى حد ما" (بمجموع **80%**) يؤكد أن التنظيم الإداري، بما فيه من تعليمات وضوابط رسمية، يفرض نمطًا من العمل المنتظم والمتكرر، ويُقيد بدرجة معينة حرية التصرف الفردي.

ويرتبط ذلك بما تم طرحه البنية التنظيمية في المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي، حيث تشكل القوانين والأنظمة أحد أبرز محددات الروتين المهني، كونها تضبط السلوك التنظيمي. كما ينسجم هذا الطرح مع ما أشار إليه "**ألفن جولدنر**" في تحليله للبيروقراطية، حيث تزداد الإجراءات الرسمية في المؤسسات التي تتطلب انضباطًا عالٍ، مما ينعكس على الأداء اليومي للموظف ويزيد من الطابع الروتيني لعمله.

وبالتالي، تؤكد هذه النتائج على أن القوانين والضوابط الجامعية تشكل عاملاً مهمًا في تشكيل الروتين المهني، وتُبرِز دور التنظيم الرسمي في ضبط العلاقات والإجراءات داخل بيئة العمل الجامعي، الأمر الذي قد يكون ضروريًا أحيانًا لتحقيق الانضباط، لكنه في نفس الوقت قد يحدّ من الإبداع والتجديد في العمل (كعباش،2006، ص175-176).

الجدول رقم:10

هل تشعر بأنك مضطر للالتزام بطرق عمل محددة دون إمكانية التغيير؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
نعم	18	30,0
لا	17	28,3
أحيانا	25	41,7
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

أوضحت النتائج **41.7%** من المشاركين يشعرون أحيانا انهم ملزمون بطرق عمل محددة، **30%**يشعرون انهم ملزمون و**28.3%**لا يشعرون انهم ملزمون.

30% من المشاركين الذين يشعرون بالالتزام بطرق عمل محددة، يعكسون حالة من القيود الواضحة التي تؤثر سلبًا على القدرة على الابتكار وتحقيق أداء مرن، حيث لاحظنا ان اغلبهم مستوياتهم دنيا فهم يسيرون وفق ما يطلب منهم.

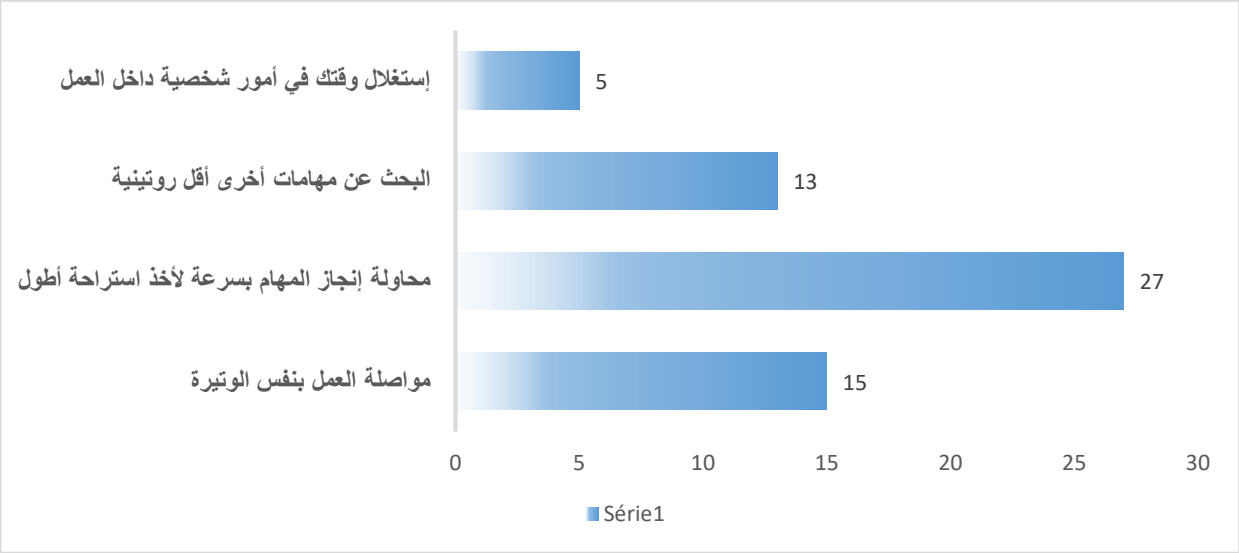
41.7% يشعرون بهذا الأمر أحيانًا، ما يعني أنهم قد يواجهون قيودًا في بعض الحالات، ولكن في أوقات أخرى قد تكون لديهم بعض الفرص لتغيير طرق العمل.

توضح النتائج، أن الروتين المهني يخلق حالة من الضغط أو القيود التي تؤثر على قدرة العاملين. حيث بيئة العمل، التي يُسمح للعاملين بالتحكم في طرق عملهم، يُمكن أن يتحسن الأداء. أما في بيئة العمل التي تفرض قيودًا، فغالبًا ما يتراجع الأداء بسبب تكرار المهام وعدم التغيير. فقد أشار هيرتزبرغ في نظريته ان طبيعة العمل تعد من عوامل التحفيز، فاذا افتقرت هذه الطبيعة الى التنوع والتجديد فان ذلك يؤثر سلبا على دافعية العامل مما ينسجم مع تأثير الروتين وعدم إمكانية التغيير، فان غياب التنوع في العمل قد يؤثر سلبا على التحفيز الذاتي بالتالي قد يشعر الموظف بالملل والركود (اعتماد.اجلال، 2013، ص34). بحيث يسعى التدوير الوظيفي والتغيير إلى تعلم أداء العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام، مما يجعل المرونة ممكنة أو كبيرة في المنظمة (بوزيدي،2017، ص19).

يساهم الروتين الذي يفرض الالتزام بأساليب معينة وثابتة في تقليل الدافعية وزيادة الشعور بالإرهاق وهذا يؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي على المدى الطويل.

الجدول رقم:11

عند الشعور بالملل من خلال تكرار المهام، كيف تتعامل مع ذلك؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
مواصلة العمل بنفس الوتيرة	15	25,0
محاولة إنجاز المهام بسرعة لأخذ استراحة أطول	27	45,0
البحث عن مهامات أخرى أقل روتينية	13	21,7
استغلال وقتك في أمور شخصية داخل العمل	5	8,3
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

يتضح من النتائج ان أغلب العمال لا يتعاملون مع شعور الملل الناتج عن تكرار المهام بنفس الطريقة؛ حيث عبّر **45%** من المبحوثين عن محاولتهم إنجاز المهام بسرعة لأخذ استراحة

أطول، بينما أفاد **25%** أنهم يواصلون العمل بنفس الوتيرة، و**21,7%** يبحثون عن مهام أخرى أقل روتينية، في حين أن **8,3%** فقط يستغلون وقتهم في أمور شخصية داخل العمل.

تبين هذه النتائج بدرجة كبيرة أثر الظروف الزمنية للعمل على سلوك العامل في مواجهة الروتين المهني، فتكرار المهام اليومية ضمن ساعات عمل ثابتة أو طويلة، دون مرونة زمنية، يدفع العامل إلى تطوير استراتيجيات ذاتية للتأقلم **45%** يحاولون انهاء المهام بسرعة تسريع العمل للحصول على وقت راحة، أهمية فترات الراحة كوسيلة فعالة لكسر نمطية الأداء. مما يشير الى أن العاملين يسرعون لتجنب الروتين وبالتالي يقلل من جودة الأداء

كما أن **21.7%** من العمال يبحثون عن مهام أخرى أقل روتينية يمكن فهمها فيما أشرنا إليه حول أهمية إدارة الوقت.

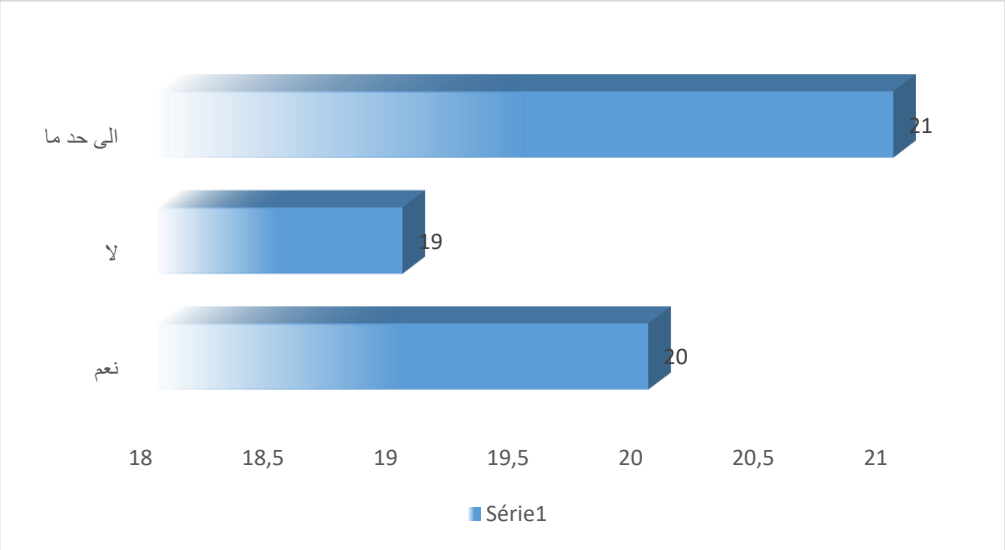
أما نسبة **25%** من الذين يواصلون العمل بنفس الوتيرة، فقد تكون مرتبطة بتقبلهم الروتيني المهني كجزء من نظام العمل الثابت، خاصة في حالات العمل بنظام المناوبة أو أسابيع العمل المكثف، حيث لا تتوفر دائماً إمكانيات التغيير أو الراحة (انظر الجانب النظري: ص 41،42).

تُبرز هذه النتائج أهمية إعادة النظر في تنظيم أوقات العمل، مرونتها، وفترات الراحة، كأدوات فعالة لتقليل تأثير الروتين المهني وتحسين الأداء.

المحور الثالث: تأثير الروتين المهني على الأداء الوظيفي

الجدول رقم:12

هل يؤثر الروتين المهني على إنتاجيتك؟		
	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	33,3
لا	19	31,7
الى حد ما	21	35,0
المجموع	**60**	**%100**



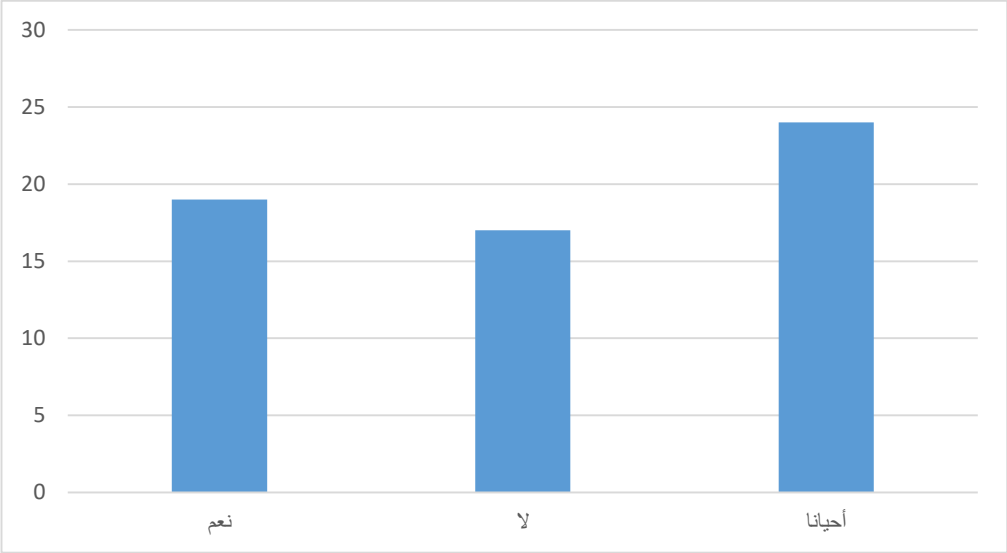
المصدر: مخرجات (Spss)

أظهرت نتائج هذا السؤال أن **33.3%** من الموظفين أكدوا أن الروتين المهني يؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم، في حين صرّح **35%** منهم أن تأثيره يظهر إلى حد ما، مقابل **31.7%** فقط نفوا وجود أي تأثير. وتعكس هذه النتائج أن أغلبية العمال يشعرون بتأثيرات الروتين المهني على مردودهم الوظيفي، بدرجات متفاوتة. وهو ما يتقاطع مع ما تم التطرق إليه في النظري، حيث أُشير إلى أن الروتين المهني، عندما يكون مفرطًا يُفضي إلى انخفاض في

الأداء وفتور في الحماس المهني. كما أن غياب المرونة في العمل يؤثر سلبًا على الدافعية ويُضعف الإبداع والمردودية ويكسر حالة الجمود (عبد فليه، عبد المجيد 2009 ص308).

الجدول رقم:13

هل يؤدي ذلك الروتين المعاد يوميا إلى انخفاض الحافز للعمل؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
نعم	19	31,7
لا	17	28,3
أحيانا	24	40,0
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

تشير البيانات إلى أن **40%** من الموظفين يشعرون بانخفاض في الحافز نتيجة الروتين "أحيانًا"، و**31.7 %** يشعرون بذلك "دائمًا".

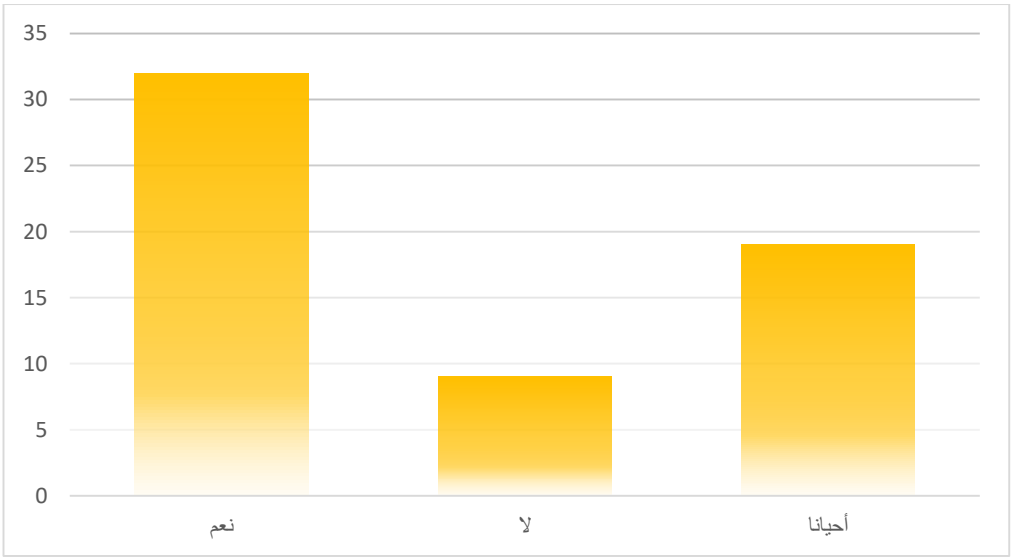
في المقابل، فقط **28.3%** لم يشعروا بتأثير الروتين على دافعيتهم، وهي نسبة ضئيلة نسبياً.

فتدني الحافز الناتج عن الروتين ينعكس بشكل مباشر على الموظف وجودة أدائه. إذ يفتقد الحماس للابتكار والمبادرة، وهذا بدوره قد يؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي.

وإذا زاد الحافز، ارتفع مستوى الأداء، والعكس صحيح. فهو ركيزة أساسية لنجاح الأداء الفردي والمؤسسي. فكلما أولت المؤسسات اهتمامًا أكبر بتحفيز موظفيها، كانت النتائج أكثر إيجابية على مستوى الإنتاج والجودة والابتكار (pascal Noferi 1987، p63).

الجدول رقم:14

هل يؤدي الروتين المهني إلى زيادة الشعور بالملل والرتابة؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
نعم	32	53,3
لا	9	15,0
أحيانا	19	31,7
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

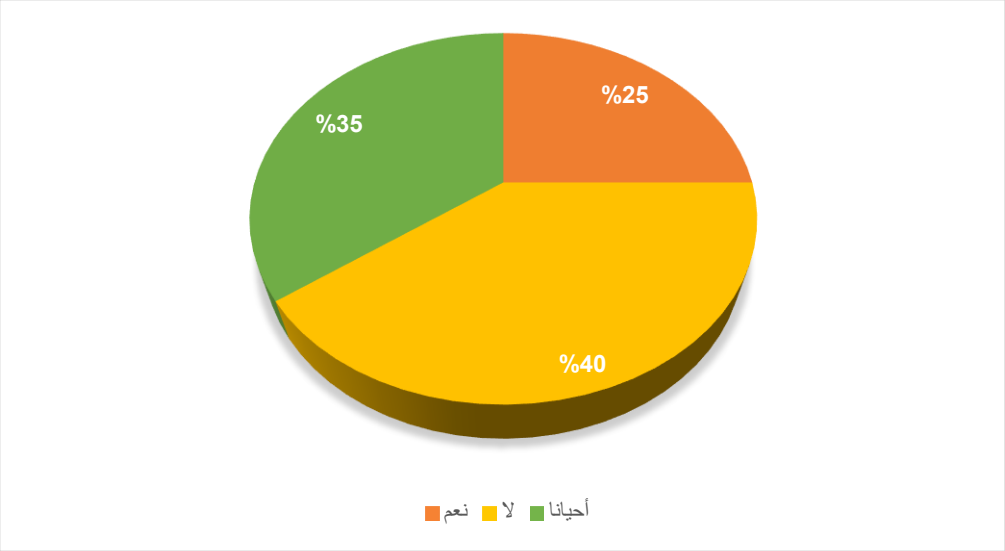
تشير نتائج أن غالبية الموظفين **53.3%** يرون أن الروتين يزيد من الشعور بالملل والرتابة، بينما أفاد **31.7%** أنهم يشعرون بذلك أحيانًا، و**15%**لايشعرون، تعكس هذه النسب واقعًا وظيفيًا، حيث يبدو أن الملل الناتج عن تكرار المهام أصبح التجربة اليومية للموظف.

فالشعور بالملل في بيئة العمل، يؤدي تدريجيًا إلى بيئة عمل خاملة تفتقر إلى الديناميكية والحيوية. إن استمرار هذا الشعور دون معالجة قد يؤدي إلى نتائج أكثر سلبية على المدى الطويل، مثل انخفاض مستوى الولاء الوظيفي، وزيادة نسب الغياب، وحتى ارتفاع معدلات الاستقالات الوظيفية (ديفيد، 2009، ص37).

فالشعور بالملل يكون بسبب ثبات طبيعة المهام اليومية دون تغيير أو تطوير، أو ضعف التحديات المهنية المقدمة للموظف، أو غياب سياسات التدوير الوظيفي التي تسمح له بتجربة مجالات أو مسؤوليات جديدة.

الجدول رقم:15

هل تجد أن الروتين يساعدك على تحسين الأداء من خلال تنظيم العمل؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
نعم	15	25,0
لا	24	40,0
أحيانا	21	35,0
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

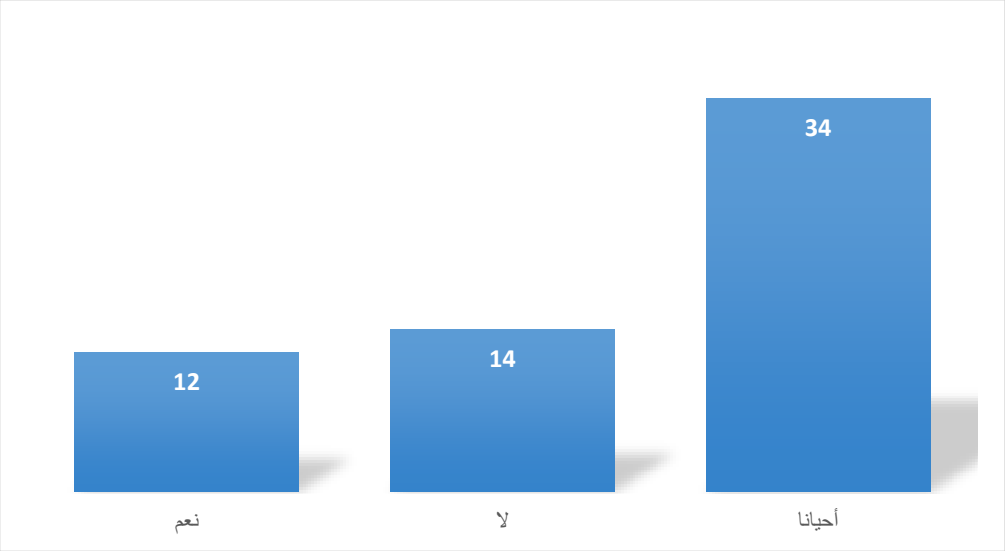
أوضحت النتائج ان نسبة **40%** لا يجدون ان الروتين يساعد على تحسين الأداء من خلال تنظيم العمل ونسبة **35 %** صرحت أحيانا و**25%** أجابت ب نعم الروتين يساعد على تحسين الأداء من خلال تنظيم الوقت.

نجد نسبة كبيرة من الموظفين **40%** لا يعتقدون أن الروتين يساعد في تنظيم العمل أو تحسين الأداء، وهذا ما يمكن تحليله بأن الروتين، رغم ما يوفره من استقرار وتنظيم، قد يتحول إلى عامل تقليل إذا لم يُرافق بمحفزات داخلية وخارجية، فالعاملون بحاجة إلى شعور بالإنجاز والتجدد، وهو ما قد لا يوفره الروتين الصارم. وبالتالي، فإن التنظيم وحده لا يكفي لضمان أداء مرتفع، بل يجب أن يكون جزءًا من بيئة عمل متكاملة تجمع بين الوضوح، والتحفيز، والتقييم الذي يعتبر وسيلة لقياس مستوى الأداء (besseyer des hortes 1992 p111).

هذا التحليل يسلط الضوء على أهمية إعادة النظر في كيفية تطبيق الروتين في بيئة العمل، بحيث لا يكون مجرد تكرار للمهام، بل أداة مرنة تتكامل مع عوامل أخرى لتحسين الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي.

الجدول رقم :16

هل يؤدي الروتين المهني إلى اللجوء لطرق غير مباشرة لتجنب العمل لفترات معينة؟		
	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	20,0
لا	14	23,3
أحيانا	34	56,7
المجموع	**60**	**%100**



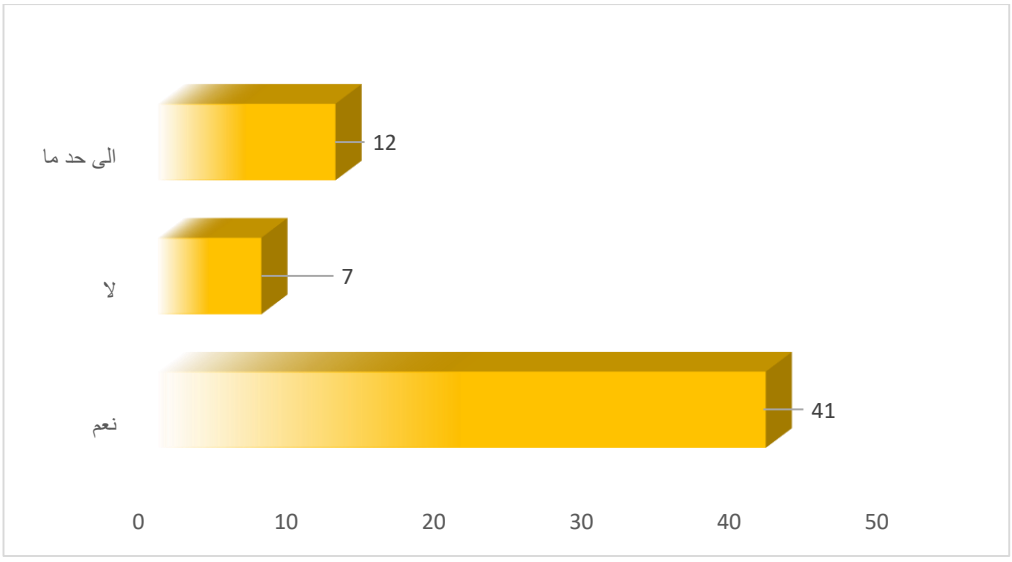
المصدر: مخرجات (Spss)

يتضح من نتائج هذا السؤال أن أغلب أفراد العينة، بنسبة **56.7%**، يرون أن الروتين المهني يدفعهم أحيانًا إلى اللجوء لطرق غير مباشرة لتجنب العمل، في حين صرّح **20.0%** فقط بأنهم يلجؤون لذلك بشكل دائم، مقابل **23.3%** نفوا تمامًا هذا السلوك. تعكس هذه النتائج وجود ميل عام لدى العاملين إلى اعتماد سلوكيات تجنبيه مؤقتة، لا تعبر عن تجنب دائم عن العمل بقدر ما تعكس محاولة للتكيّف مع حالة من الملل أو التكرار الناجم عن الروتين.

تتماشى هذه النتائج مع تم عرضه في النظري حيث تم التطرق إلى تأثير الروتين المهني على الأداء الوظيفي، على أن التكرار الزائد في المهام اليومية يؤدي إلى تراجع الدافعية وفقدان الحماس، مما يدفع العامل إلى البحث عن مخرج مؤقت لكسر الرتابة، كإطالة فترات الراحة أو الانشغال بأمور ثانوية، خاصة تلك التي تؤكد أن افتقار العمل للتجديد والتحدي يولّد سلوكيات دفاعية لتجاوز الشعور بالملل والرتابة، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة الأداء المهني على المدى الطويل.

الجدول رقم:17

هل تعتقد كونك إداري أن التنوع في الوظيفة يمكن أن يحسّن من أداء المهام؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
نعم	41	68,3
لا	7	11,7
الى حد ما	12	20,0
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

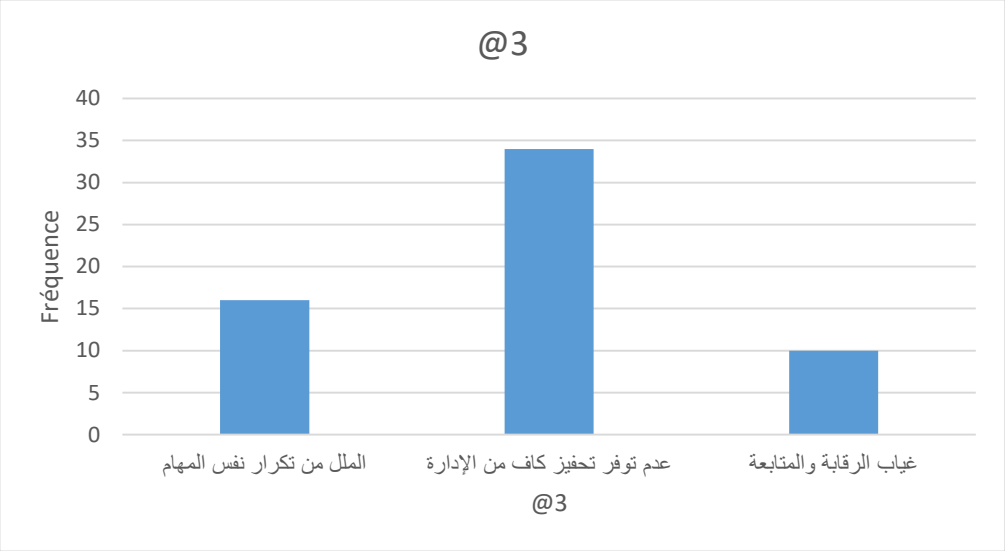
يُظهر التنوع الوظيفي دورًا محوريًا في تعزيز الأداء داخل المؤسسات، حيث تُبرز البيانات أن **68.3%** من الإداريين يعتقدون أن التنوع في المهام يؤدي إلى تحسين مباشر في الأداء، كما أن **20.0%** يرون الى حد ما، و**11,7%** لا يرون التنوع يحسن من أداء مهامهم. بحيث لاحظنا ان معظم من نفوا التنويع يشغلون مناصب إدارية عالية.

هذا التوجه يكسر الجمود، ويجعل المرونة والتجديد المستمر في المهام كأسلوب فعّال لتنشيط الطاقات وتحفيز الموظفين، وتعلم مختلف الأعمال من خلال التدوير الوظيفي، فالقيام بالمهام نفسها يوميًا، قد يؤدي إلى حالة من الجمود والروتين فنجد أغلب الموظفين يعملون عمل ثابت، ويرغبون بالتنويع لتحسين أداءهم.

يمكن اعتبار هذا الإدراك دليلاً على نضج في الفهم الإداري لأبعاد العمل الحديثة، والتي لم تعد تقتصر على الإنجاز الوظيفي فقط، بل تشمل أيضًا العوامل النفسية والمحفزات الفردية. فالموظف الذي يُمنح فرصة لتجربة مهام مختلفة يُظهر عادة مرونة أكبر، ويتفاعل بإيجابية مع بيئة العمل، ويُظهر قدرًا أعلى من الرضا الوظيفي فالتنوع يهدف الى كسب النمو والتطور واكتساب مهارات وخبرات جديدة، وهو ما ينعكس بطبيعة الحال على الأداء العام للمؤسسة (عبد الله 2017 ص302).

الجدول رقم:18

في رأيك، ما الأسباب التي تجعل بعض الموظفين إلى عدم الانضباط بساعات العمل؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
الملل من تكرار نفس المهام	16	26,7
عدم توفر تحفيز كاف من الإدارة	34	56,7
غياب الرقابة والمتابعة	10	16,7
المجموع	**60**	**%100**



المصدر: مخرجات (Spss)

توضح النتائج التالية الأسباب التي تجعل من الموظفين عدم الانضباط بساعات العمل بنسبة **56.7%** تصرح بعدم وجود دعم كاف من الإدارة، وصرح آخرون نسبة **26.7%** الملل من تكرار المهام، ونسبة **16.7 %** أدلت بغياب الرقابة والمتابعة.

وعند تحليل يتبين أن العامل الأبرز يتمثل في غياب التحفيز من قِبَل الإدارة، والذي يشكّل ما نسبته **56.7%** وهذه النسبة المرتفعة تعكس مدى الأثر العميق الذي يمكن أن يحدثه غياب الحوافز المادية والمعنوية على التزام الموظفين، حيث يشعر الموظف في غياب التقدير أو الحافز بأن جهده غير مُقدر.

ويأتي بعدها الملل الناتج عن تكرار المهام بنسبة **26.7%**، وهو ما يشير إلى أن الموظفين قد يفقدون الدافع إذا لم تُوفَّر لهم بيئة عمل ديناميكية تتضمن تحديات جديدة وتطوّراً مستمراً في المهام والمسؤوليات.

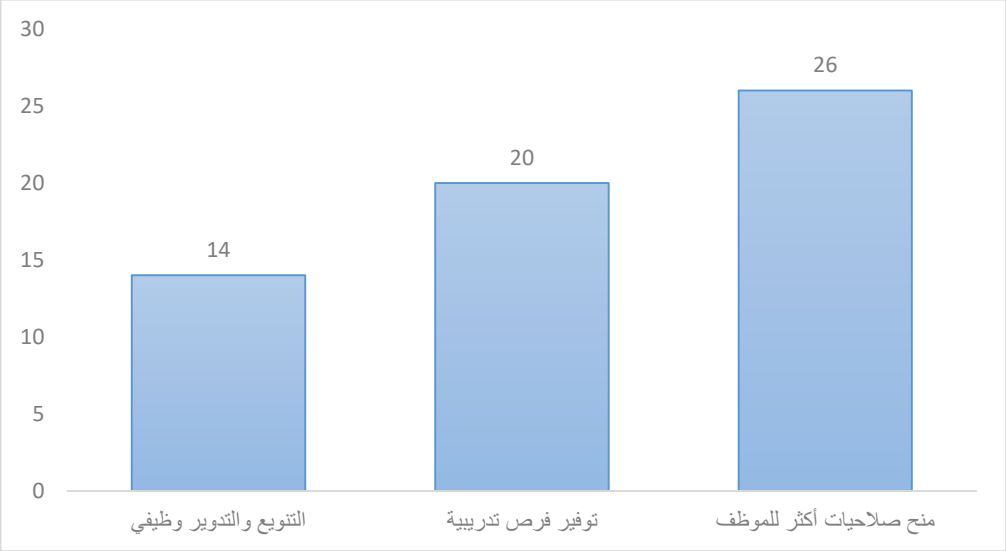
أما العامل الثالث فهو غياب الرقابة، والذي يُمثل **16.7%** فقط من الأسباب، ما يُبرز نقطة بالغة الأهمية إن الرقابة التقليدية لم تعد العامل الحاسم في ضبط الحضور، بل أصبحت عنصراً ثانوياً مقارنة بالتحفيز الداخلي والبيئة الوظيفية الجاذبة.

يتّضح من هذه المعطيات أن التحفيز الإداري ليس فقط ضرورة، بل هو العنصر الأكثر تأثيراً. فبدلاً من الاعتماد على الأساليب الرقابية التقليدية التي قد تخلق جواً من التوتر أو النفور، يجب أن تتبنى الإدارات سياسات تحفيزية قائمة على التقدير، والتمكين، وتطوير المهارات، مما يخلق ارتباطاً وجدانياً لدى الموظف بمكان العمل.

بالتالي، فإن المؤسسة لا توفر تحفيز كاف للموظفين، مما جعلهم غير منضبطين بساعات عملهم (انظر الى ص 57،51).

الجدول رقم:19

ما الإجراءات التي تقترحها للحد من سلبيات الروتين المهني؟		
	التكرارات	**النسبة المئوية**
التنويع والتدوير وظيفي	14	23,3
توفير فرص تدريبية	20	33,3
منح صلاحيات أكثر للموظف	26	43,3
المجموع	**60**	**%100**



المصدر : مخرجات (Spss)

تشير النتائج الى اقتراحات تحد من سلبيات الروتين، يتضح من النسب أن منح الموظفين صلاحيات أكبر جاء في المرتبة الأولى بنسبة **43.3%**، ما يعكس إدراكًا واسعًا لأثر المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار على زيادة الحافز والانخراط في العمل. فعندما يشعر الموظف بامتلاكه القدرة على التأثير، يتولد لديه دافع داخلي لمواجهة الجمود وكسر الرتابة.

أما توفير الفرص التدريبية فجاء في المرتبة الثانية بنسبة **33.3%**، مما يدل على قناعة بأهمية التطوير المهني المستمر كأداة فعالة لمواجهة الملل الوظيفي. التدريب لا يمنح الموظف مهارات جديدة فقط، بل يجدد طاقته ويشعره بقيمته داخل المنظمة، ويزيد من مرونته في التعامل مع التغيرات (كامل بربر.2008.ص176).

في حين حصل التنويع والتدوير الوظيفي على نسبة **23.3%**، وهو مؤشر على إدراك أهمية كسر الروتين من خلال نقل الموظف بين مهام مختلفة أو إدارات متعددة. حيث يهدف الى زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس الناجح تشجيعا للكفاءات الإدارية (البارقي.2017. ص302).

تحليل إجابة السؤال المفتوح رقم20:

"ما هي اقتراحاتك لتحسين الأداء الوظيفي في ظل الروتين المهني؟"

من بين **60** استمارة، أجاب **24** موظفًا على السؤال المفتوح، أي بنسبة **40%**. وتدل هذه النسبة على اهتمام معتبر من طرف العاملين بالموضوع، واستعدادهم للمشاركة في اقتراح حلول عملية. وقد تمحورت اقتراحاتهم حول النقاط التالية:

التحفيز المادي والمعنوي: **16** إجابة

تحسين ظروف العمل: **9** إجابات

تطوير الكفاءة والتكوين المستمر: **7** إجابات

تنظيم العمل وتوضيح المهام: **6** إجابات

تعزيز روح الجماعة والمسؤولية: **5** إجابات

تُظهر هذه الاقتراحات بأن التكرار والجمود في المهام، مرتبط بضعف الحوافز والظروف غير الملائمة، يؤدي إلى تدنٍ ملحوظ في أدائهم المهني. هذا الطرح يتماشى مع ما تم التطرق إليه في النظري، أين أشرنا إلى أن الروتين المهني إذا لم يكن منظمًا ومدعومًا بتحفيز مناسب، يؤدي إلى الملل المهني وفقدان العامل للدافعية والإبداع.

كما أن جانب تحسين ظروف العمل، الذي ركز عليه عدد معتبر من المشاركين، حول تأثير بيئة العمل وظروفها الفيزيقية (كالحرارة، التهوية، الضوضاء، النظافة...) والزمنية (كإدارة الوقت، الورديات، فترات الراحة...)، على أداء العامل ومعنوياته أما اقتراحات تنظيم العمل وتوضيح المهام وتعزيز المسؤولية الجماعية، فهي تدل على حاجة العاملين إلى أدوار واضحة وهياكل تنظيمية مرنة، وهو ما أشرنا إليه تأثير غياب التنظيم وضعف التنسيق على فعالية الأداء، حيث يؤدي الغموض إلى التداخل في المهام وفقدان الشعور بالانتماء الوظيفي.

2) مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

ان دراستنا لموضوع "الروتين المهني وأثره على الأداء الوظيفي للعامل بكلية العلوم الاجتماعية لجامعة وهران-2- محمد بن أحمد" ، مبنية على فرضيتين، وعليه قد توصلنا الى ما يلي:

1. مناقشة الفرضية الأولى:

"يؤثر الروتين المهني داخل بيئة العمل بشكل سلبي على الأداء الوظيفي للعمال نظرا، لطبيعة المهام والأعمال المتكررة طيلة فترات العمل، الأمر الذي قد يجعل العمال يقدمون مستويات أدنى من الأداء تؤثر بدورها على السير الحسن لمؤسسة العمل"

في الجدول رقم **6**، أظهرت النتائج أن نسبة **61.7%** من العمال أكدوا أن وظائفهم تتطلب تكرار المهام بشكل يومي، وهو ما يعد مؤشرًا واضحًا على الطابع الروتيني للمهنة.

كما جاء في الجدول رقم **7** أن درجة الروتين المهني مرتفعة بنسبة **40%**، مما يعكس وجود مستوى ملحوظ من التكرار والجمود في طبيعة المهام.

من جهة أخرى، كشفت نتائج الجدول رقم **11** بأعلى درجة **45%** من المبحوثين يحاولون إنجاز مهامهم بسرعة من أجل الحصول على استراحة أطول، وهو ما يمكن تفسيره كنوع من الهروب المؤقت من ضغط الروتين، ما يدل على أثره النفسي والمهني على العامل.

وعلى ضوء النتائج المستخلصة في الجدول رقم **12**، نجد أن **33.3%** من الموظفين أكدوا أن الروتين يؤثر مباشرة على إنتاجيتهم، في حين أشار **35%** إلى أن التأثير يظهر إلى حد ما. هذه النتائج تشير إلى أن الروتين المهني له تأثير ملحوظ على مستوى الإنتاجية لدى العاملين، وإن كان هذا التأثير يختلف من شخص لآخر.

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم **13**بتأثير الروتين المهني على الحافز الوظيفي صرّح **40%**من العمال أن الروتين يؤثر أحيانًا على دافعيتهم، في حين أكد **31.7%** أن الروتين يؤثر فعلًا على الحافز .هذه النسب تُظهر أن هناك تفاوتًا في إدراك العاملين لتأثير الروتين على الحافز.

أما في الجدول رقم **14**، فقد صرح 53.3% من العمال أن الروتين المهني يؤدي بهم إلى الملل والرتابة، وهو ما يُعد من الآليات الدفاعية النفسية التي تؤثر بدورها على جودة الأداء.

وأخيرًا، جاءت نتائج الجدول رقم **17** لتؤكد على وجود علاقة عكسية بين الروتين والأداء، حيث فضّل أغلب العمال تنوع المهام بنسبة **68.3%** كوسيلة لتحسين الأداء وتخفيف الروتين، ما يبرز إدراكهم المباشر لأثر الروتين.

كل هذه المعطيات والنتائج المتحصل عليها ومناقشتها مع الفرضيات تشير إلى تحقق الفرضية الأولى جزئيًا، حيث أن الروتين المهني، كما أثبتت النتائج، يؤثر سلبًا على الأداء من خلال التكرار المفرط، الملل، تراجع الحافز، الهروب من الروتين، الأمر الذي يعيق تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. إجابات المبحوثين كانت متفاوتة، أي ما بين الى حد ما ونعم، إلا أن مجمل المعطيات تدعم وجود علاقة سلبية بين الأداء والروتين، بالتالي يمكن القول أنّ الفرضية تحققت جزئيا.

2. **مناقشة الفرضية الثانية:**

تساهم بيئة العمل في تشكيل الروتين المهني، مما يؤدي الى تأثر العامل من حيث أدائه الوظيفي وسلوكياته المهنية

يبين الجدول رقم **8** ضعف حرية اتخاذ القرار " فقط **18.3** % صرحوا بـ نعم" أنهم يملكون حرية الاتخاذ القرار فيدل على وجود جمود تنظيمي في بيئة العمل.

ويوضح الجدول رقم **9** تأثير القوانين والضوابط الجامعية بنسبة **46.7%** الى حد ما

و**33.3%** أكدوا تأثيرها، مما يشير الى التنظيم الرسمي في خلق الروتين.

وفي الجدول رقم **10** الالتزام بطرق عمل محددة دون امكانية التغيير نسبة **41.7%** صرحت انها أحيانا و**30%** ملزمون بالالتزام بالعمل الثابت، ما يؤكد أن غياب التنوع في طرق الإنجاز يعزز الروتين.

نجد في الجدول رقم **15** إذا كان الروتين يساعد في تحسين الأداء من خلال تنظيم العمل فكانت أعلى نسبة هي **40%** تقول لا ما يوضح لنا ان التنظيم وحده لا يكفي لضمان أداء مرتفع بل يجب ان يكون جزءا من بيئة عمل متكاملة تجمع بين الوضوح، والتحفيز، والتجديد المستمر.

وفي الجدول رقم **18** يدعم الفرضية بقوة يبين الأسباب التي تجعل الموظف عدم انضباط بساعات العمل فكانت أغلب الإجابات تتمحور حول عدم توفر تحفيز كاف من الإدارة بأعلى نسبة **56,7%** من بين الاختيارات التي تم طرحها، ما يوضح ان البيئة تساهم بشكل كبير في تشكيل الروتين المهني فإن كانت المنظمة غير محفزة فالموظف يشعر. بالروتين ويعكسه في أدائه وسلوكياته المهنية.

والجدول رقم **19** كذلك يدعم الفرضية بقوة من خلال الإجراءات التي اقترحناها

للحد من سلبيات الروتين فكانت إجابة المبحوثين تمثل أكبر نسبة **43.3%** تقول منح صلاحيات أكثر للموظف فتبين هذه النتيجة ان بيئة العمل لا تمنح صلاحيات للموظف بل. تجعله محصور في عمله تمنعه من التجديد والابتكار بالتالي ينضغط ويشعر بالروتين

أما في السؤال المفتوح الذي كانت أبرز المطالب التي تكررت تمثلت في:

التحفيز المادي والمعنوي وتحسين ظروف العمل بالدرجة الأولى ما يعكس تأثير البيئة بشكل مباشر على الروتين والسلوك المهني للعاملين.

انطلاقًا من النتائج السابقة، يمكن القول إن الفرضية الثانية قد تحققت جزئيًا بنسبة معتبرة. فقد تبيّن أن بيئة العمل من خلال عناصرها التنظيمية، مثل ضعف الحرية في اتخاذ القرار، غياب التحفيز، الالتزام الصارم بالضوابط، وعدم منح صلاحيات كافية، تساهم بشكل واضح في تكريس الروتين المهني، والذي بدوره ينعكس سلبًا على الأداء والسلوك المهني للعمال.

3) مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، يتبيّن أن موضوع الأداء الوظيفي كان محل اهتمام مشترك بين معظم الباحثين، حيث تنوعت المتغيرات المدروسة ما بين بيئة العمل، التدوير الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والرسمية والمركزية، بينما تميزت الدراسة الحالية بتناولها لمتغير الروتين المهني باعتباره أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في كفاءة وفعالية العاملين داخل المؤسسات.

فقد تناول الجانب النظري من الدراسة بعض الدراسات السابقة بشكل منفرد، من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، سوف نحاول من خلال النتائج الميدانية للدراسة الحالية أن نقارن بين ما تم التوصل إليه من نتائج ومقارنتها ببعض نتائج الدراسة السابقة.

حيث توافقت مع دراسة إكرام عليوة، حميدة بلقمبور" (2019–2020) التدوير الوظيفي وأثره على اداء العاملين".

فالتنويع في المهام يسهم في كسر الروتين وتحفيز العاملين، وهو ما يعزز من نتائج الدراسة الحالية التي تشير إلى ضرورة تجنّب الروتين المفرط عبر اعتماد استراتيجيات .إدارية متنوعة

وقد بينت هذه الدراسة أن التدوير الوظيفي، يمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تنمية مهارات العاملين وتطوير كفاءاتهم من خلال تنويع المهام والوظائف، ما يقلل من الروتين والجمود في العمل .وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية في كونها تؤكد على أهمية التغيير والتنوع في المهام كوسيلة لتحسين الأداء، وبالتالي تقاطعها غير المباشر مع موضوع الروتين المهني.

كما أن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع ما توصلت إليه دراسة روابح العيد (2017/2018) فقد تناولت أثر بيئة العمل على أداء العاملين، وخلصت إلى أن بيئة العمل غير الملائمة تؤثر سلبًا على أداء الموظفين في مديرية التجارة لولاية ورقلة.

تُعزز هذه النتائج الفكرة الأساسية في الدراسة الحالية، حيث يُعد الروتين المهني من مكونات بيئة العمل النفسية والتنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل، درجة تحفيزه، ومردوديته.

كما توافقت الدراسة مع دراسات كل من دراسة حنونة والشمري، حيث أبرزت أهمية المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام، ما يعكس مدى ترابط الجوانب النفسية والسلوكية والتنظيمية في التأثير على الأداء، ويؤكد أن الروتين المهني ليس مجرد عامل ثانوي، بل هو عنصر محوري في ديناميكية بيئة العمل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن للروتين المهني أثرًا سلبيًا واضحًا على الأداء الوظيفي، إذ يؤدي إلى الملل الوظيفي، ضعف الدافعية، وانخفاض جودة الإنتاج، خاصة في البيئات التي تفتقر للتنويع في المهام والتحفيز المستمر هذه النتائج تتقاطع مع ما توصلت إليه الدراسة الأجنبية التي أجراها Lambert وآخرون (2006) تحت عنوان" تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح"، لتسلط الضوء على العلاقة بين المركزية الإدارية، قلة المشاركة في اتخاذ القرار، انخفاض استقلالية العمل، وبين ضعف الرضا الوظيفي والتزام العاملين. ورغم أن موضوع الدراسة يختلف في صيغته عن موضوع الروتين المهني، إلا أن المتغيرات التي تم تحليلها المركزية، الرسمية، انخفاض الحركية تُعد من أهم مسببات الروتين الوظيفي في المؤسسات.

ويمكن القول إن الدراسة الحالية لم تخرج عن سياق الدراسات السابقة، بل جاءت لتوسّع الرؤية عبر تسليط الضوء على الروتين المهني كمتغير مستقل، وبيان أبعاده وتأثيراته المركبة، مما يجعلها مساهمة نوعية في إثراء الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي في البيئات الإدارية.

استنتاج عام:

من خلال دراستنا لموضوع "الروتين المهني وأثره على الأداء الوظيفي للموظف الإداري في الجامعة"، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تبرز طبيعة العلاقة بين الروتين المهني والأداء الوظيفي، نلخصها فيما يلي:

- ✓ يُعد الروتين المهني داخل بيئة العمل عاملًا مؤثرًا على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يؤدي إلى الشعور بالملل والرتابة، وانخفاض الحافزية والدافعية.
- ✓ تأثير الروتين يختلف من موظف لآخر، ويظهر بدرجات متفاوتة.
- ✓ يختلف تأثير الروتين المهني باختلاف المناصب التي يشغلها العامل داخل المؤسسة.
- ✓ العلاقة بين الروتين وسلوكيات أداء العاملين ليست علاقة مطلقة، لكنها ملموسة ومؤثرة.
- ✓ يلجأ بعض الموظفين إلى "الهروب المؤقت" من خلال تقليل الجهد أو تفادي المهام المملة.
- ✓ لا يساهم الروتين في تحسين الأداء، حتى وإن كان في إطار تنظيم العمل.
- ✓ تُعد بيئة العمل بما تحمله من قوانين وتنظيمات أحد العوامل المساهمة في تكريس الروتين، وهو ما انعكس على سلوكيات الموظفين وأدائهم.
- ✓ تعاني المؤسسة من غياب التنوع الوظيفي وعدم كفاية التحفيز الإداري.
- ✓ هناك نقص في التحفيز المادي والمعنوي.
- ✓ العلاقات المهنية بين الموظفين والرؤساء تفتقر للمرونة، وتتميز بتفاوت في اتخاذ القرارات وطرق تنفيذ العمل.
- ✓ لا يتم منح الموظفين صلاحيات كافية، مما يضعف إحساسهم بالمسؤولية.
- ✓ عدم الوضوح في المهام.

الاقتراحات والتوصيات:

1. تنويع المهام الوظيفية وتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي لتقليل الروتين وتحفيز الإبداع.
2. تعزيز برامج التحفيز المادي والمعنوي كوسيلة لرفع معنويات الموظفين.
3. تنظيم دورات تدريبية دورية لتحديث المهارات والمعارف.
4. مراجعة القوانين الداخلية لجعلها أكثر مرونة وتجنب الجمود التنظيمي.
5. فتح مجال المناقشة للموظفين في اتخاذ القرار.
6. تحسين ظروف العمل الفيزيقية (كالتهوية، فترات الراحة، توزيع الزمن...).
7. تشجيع العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق لتقوية التفاعل المهني.
8. توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل موظف لتفادي الغموض والتداخل.

-الخاتمة:

في ضوء ما تم التطرق إليه في هذه المذكرة من تحليل لمفهوم الروتين المهني، وتأثيره على الأداء الوظيفي، يمكن القول إن الروتين يشكّل أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، خصوصاً في ظل بيئات العمل المتغيرة والسريعة التطور. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الروتين، وإن كان ضرورياً في بعض السياقات لضمان الاستقرار والانضباط، إلا أن الإفراط في الاعتماد عليه يُفضي إلى حالة من الجمود الوظيفي، ويضعف روح الابتكار، ويخلق مناخاً مهنياً مثقلاً بالتكرار والنمطية، ما ينعكس سلباً على كفاءة الأفراد وجودة مخرجاتهم.

ومن ناحية أخرى، بيّنت المعطيات أن الأداء الوظيفي لا يتأثر فقط بالروتين كعامل منفرد، بل يتداخل مع عوامل أخرى مثل المناخ التنظيمي، والقيادة الإدارية، والتحفيز المعنوي والمادي، ومدى إشراك الموظف في اتخاذ القرار. لذا، فإن معالجة آثار الروتين المهني تستوجب اتباع مقاربة شمولية ترتكز على إعادة تصميم الوظائف، وتحفيز الإبداع، وتوفير بيئة عمل مرنة، قادرة على المواءمة بين متطلبات الأداء والانفتاح على التجديد.

بناءً عليه، توصي هذه الدراسة بضرورة تبنّي سياسات إدارية تعتمد على التقييم المستمر لأساليب العمل المتبعة، والحد من الإجراءات الروتينية التي لا تضيف قيمة حقيقية، مع تعزيز ممارسات إدارة التغيير والتطوير المهني. إن تحقيق التوازن بين النظام والانفتاح على التطوير هو ما يضمن للمؤسسات الحفاظ على أداء وظيفي عالٍ ومستدام في بيئة تتسم بالتنافسية والتطور الدائم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ. **المصادر:**

1. الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية. (1990) . القانون رقم 90-11 ***المتعلق بعلاقات العمل.*** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (117).

ب. **المراجع:**

1) المراجع باللغة العربية:

1. أحمد، م .ع .(2011) .***علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق*** .مصر :دار المعرفة الجامعية.
2. أشرف، م .ع .(2001) .***علم النفس الصناعي:*** *أسسه وتطبيقاته* (الطبعة الأولى). الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث.
3. اعتماد، ع.، حلمي، ج .(2013) .***علم اجتماع تنظيم*** .مصر :مكتبة أنجلو المصرية.
4. العميان، م. س.(2005). ***السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال***(ط3). عمان: دار وائل للنشر.
5. الفيروز آبادي، م .ب .ي .(2003) .***القاموس المحيط*** (الطبعة 7). بيروت :مؤسسة الرسالة.
6. ***المنجد في اللغة العربية المعاصرة*** :دار المشرق، بيروت، 2001.
7. النبي، م .أ .(2010) .***إدارة الموارد البشرية*** (الطبعة 1). الأردن :زمزم ناشرون وموزعون.
8. بودون، ر.، بوريكو، ف .(1986) .***المعجم النقدي لعلم الاجتماع*** (س .حداد، مترجم). الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.
9. بيتر، د .(1996) .***الإدارة :المهام، المسؤوليات، التطبيقات*** (جزء2) م .ع .الكريم، مترجم). القاهرة :الدار الدولية للنشر والتوزيع.
10. جيفلورد .(1983) .***ميادين علم النفس :النظرية والتطبيق*** (المجلد الثاني .)مصر :دار المعارف.

11. حمود، خ .ك.، اللوزي، م .س.، الشهابي، إ .(2009) .***السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة*** .عمان :إثراء للنشر والتوزيع.

12. رابح، ك .(2006) .***علم اجتماع التنظيم .الجزائر*** :مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة.

13. سلاطنية، ب .(2017) .***أدوات جمع البيانات وكتابة تقرير البحث الاجتماعي*** (الطبعة 1). الجزائر :الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.

14. سهيلة، م .ع .(2003) .***إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي*** .عمان :دار روائع للنشر. سيزالجي، ا.والس م .ج .(1992) .***السلوك التنظيمي والأداء*** (ج .أ . قاسم، مترجم). الرياض :معهد الإدارة العامة.

15. شحاتة، م. ر.(2010). ***علم النفس المهني***. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

16. صلاح، ف .ع.، عبد المجيد، س .م .(2009) .***السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*** .عمان :دار المسيرة.

17. طلعت، إ .ل .(2007) .***علم اجتماع التنظيم*** .مصر :دار غريب.

18. عبد الله، م .ع .(1999) .***علم الاجتماع :النشأة والتطور*** .الإسكندرية :دار المعرفة الجامعية.

19. عبد القادر، ف. ط (1985). ***علم النفس الصناعي والتنظيمي*** (الطبعة 5) الاسكندرية: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

20. عبد الفتاح، م .(سنة غير مذكورة) ***التدريب الإداري :المتدربون وأساليب التدريب*** .عمان :دار المناهج للنشر والتوزيع.

21. عبد المعطي .(1994) .***السلوك الإداري والتنظيمي*** .عمان :مكتبة المحتسب.

22. عقيلي، ع .و .(2005) .***إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي*** . عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.

23. علي، م .ع .(2008) .***مناهج البحث في العلوم الاجتماعية :الأساسيات، والتقنيات، والأساليب*** الطبعة(1). الجزائر :الإدارة العامة للمكتبات.

24. عشوي، م.(1992). ***اسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر*** : ***المؤسسة*** الوطنية.

25. غازي، ع .(2007) .***منهجية إعداد البحث العلمي*** .عمان :دار المناهج للنشر والتوزيع.

26. غربي، ع .(2006) .***أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية*** . الجزائر :بدون دار نشر.

27. قباري، م .إ .(1977) .***علم الاجتماع الصناعي :مشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية*** .مصر :منشأة المعارف.

28. كامل، ب .(2008) .***إدارة الموارد البشرية وممارساتها*** .بيروت :دار المنهل اللبناني.

29. كامل، ع .م .م .(1996) .***علم النفس الصناعي*** .بيروت :دار الكتب العلمية.

30. لطفي، ط .إ .(2007) .***علم اجتماع التنظيم*** .مصر :دار غريب.

31. ماكس، ف .(2005) .***الاقتصاد والمجتمع :الخطوط العرضية في علم الاجتماع التفسيري***)ف .زكريا، مترجم .(بيروت :دار المعارف.

32. محمد، ا .النجار .(1995) .***إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي*** .دمشق : منشورات جامعة دمشق.

33. محمد، ا .الصرفي .(2007) .***السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية*** الطبعة (1). الإسكندرية :دار الوفاء.

34. محمد، س .س .(2003) .***إدارة الموارد البشرية*** .الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة.

35. محمد، م .م .ع .***أسس إدارة الموارد البشرية :النظرية والتطبيق*** .دمشق :دار رضا للنشر والتوزيع.

36. مرعي، م .(سنة غير مذكورة). ***أسس إدارة الموارد البشرية*** .دمشق :دار رضا للنشر والتوزيع.

37. ميشال، ك .(1962) .***الظاهرة البيروقراطية*** .باريس :دار سوي.

38. موريس، أ .(2004) .***منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية*** .الجزائر : دار القصبة للنشر.

39. موسى، اللوزي .(2002) .***التنظيم وإجراءات العمل***(ط 1).عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.

40. نزار، ف .ع .(2008) .***السلوك التنظيمي الإداري*** (ط1). عمان :دار أسامة للنشر والتوزيع.

41. همشري، ع .أ .(2002) .***مدخل إلى التربية*** (الطبعة الأولى). عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.

42. فونتانا، د .(2009) .***الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة*** (ح .ع . الفرماوي، ر .ع .الله، مترجمون). عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.

43. قهواجي، أ .(2018) .***صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي*** .محلية الدراسات في علم الاجتماع المنظمات.

2.المراجع باللغة الاجنبية:

1. Besseyer des Hortes, C. H. (1992). ***Gérer les ressources humaines dans l'entreprise.*** Paris.

2. Blanc, M., et al. (2013). Glossaire des termes usuels en mesure performance ET en évaluation. Bibliothèque ET Archives Nationales.

3. Gouldner, A. W. (1954). ***Patterns of industrial bureaucracy*** (p. 24). Glencoe, IL: The Free Press.

4. Jacqueline, B., Françoise, K., & Martin, M. (2004). ***La fonction des ressources humaines***. Paris: Éditions Dunod.

5. Noferi, P. (1987). ***Gestion des ressources humaines ET compétitivité de l'entreprise. UIMM.***

6. Pretorius, T., & Keiner, B. H. (2003). ***New developments concerning workplace safety training:*** Managing stress arising from work. Management Research News.

7. Weber, M. (1947). ***The theory of social and economic organization*** (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans. & Eds.). New York, NY: Oxford University Press.

ج. المذكرات:

1. أبيب، ح. (س.ت). ***علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي***: دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة من 15 ماي إلى 21 جويلية [مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر].
2. بوعمامة، أ. ف. (2010). ***المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي***: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع بقسنطينة [رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة].
3. بوزيدي، ش. (2017). ***دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين***: دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة [مذكرة ماجستير، الجزائر].
4. بن طبة، خ.، & باسو، ن. (2011). ***الظروف الفيزيقية وأثرها على أداء العاملين*** [مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة].
5. بن غالب العوفي، م. (2005). ***الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي***: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية].
6. بن رحمون، س. (2014). ***بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي***: [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر].
7. بن محمد، هـ.(2013–2014). ***أثر نظم المعلومات على أداء المنظمات:*** دراسة ميدانية في شركات التامين بالجزائر (أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر).
8. جوراوي، ز.، & العياشي، م. (2019). ***أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة***: دراسة حالة ميدانية جامعة أحمد دراية أدرار [مذكرة ماجستير، الجزائر].
9. عبد الله أحمد، م. (س.ت). ***أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية*** [مذكرة ماجستير غير منشورة].
10. علي موسى، ح. (2000). ***الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية*** [مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة].

د. المجلات:

1. البارقي، ح. (2017). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث. ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1***(2).
2. العنزي، س.، & السعيدي، م. (2007). فلسفة استراتيجية الموارد البشرية. ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13***(45).
3. خليفات، ع. ص.، & الملاحمة، م. خ. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. ***مجلة جامعة دمشق، 25***.
4. خلوف، ز. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. ***مجلة الاقتصاد الجديد، (9).***
5. راضي، ج. م. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. ***مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12***(1).
6. عكر، م. خ. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. ***المجلة الدولية لنشر*** البحوث والدراسات، ***1.***
7. عبد، ب.ي.، & أبو سويرح، ا. س.(2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في الجامعة الإسلامية بغزة. ***مجلة الجامعة الإسلامية،*** (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18، (2).
8. مزهودة، ع. م. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. ***مجلة العلوم الإنسانية***، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ه. الملتقيات:

1. لونيس، ع. (س.ت). علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيقية في البيئة المهنية. في ***الملتقى الدولي حول المعاملة في العمل،*** جامعة سطيف، الجزائر.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد–وهران–2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة مذكرة التخرج بعنوان:

الروتين المهني وأثره على الأداء الوظيفي للعامل
دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران
2محمد بن أحمد

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم

إعداد:

الطالبة/كريم فراح

الطالبة/قرماط مونية

تحت إشراف الأستاذ:

د. زمام ربيع

أحبتي الإداريين الكرام. تحية طيبة لكم أما بعد نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا، والتكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة وذلك بوضع العلامة (×) في الخانة المناسبة تُحفظ جميع البيانات بسرية تامة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى ☐ذكر ☐

الفئة العمرية:

سنة 30أقل من ☐

40-0سنة3 ☐

40-50 سنة☐

سنة 50أكثر من ☐

المستوى التعليمي:

دكتوراه ☐ماجستير ☐بكالوريا ☐ثانوي ☐

☐ماستر

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

سنوات 5أقل من ☐

سنوات 10-5 ☐

20-11سنة ☐

سنة 20أكثر من ☐

طبيعة العمل:

☐فني ☐أكاديمي ☐إداري

المحور الثاني: الروتين المهني في بيئة العمل

هل وظيفتك تتطلب تكرار نفس المهام يوميًا؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا

كيف تصف درجة الروتين المهني في وظيفتك؟

☐ منخفضة ☐ متوسطة ☐ مرتفعة

هل تملك حرية اتخاذ قرارات داخل بيئة عملك؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا

هل تؤثر القوانين والضوابط الجامعية على طبيعة عملك الروتينية؟

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

هل تشعر بأنك مضطر للالتزام بطرق عمل محددة دون إمكانية التغيير؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا

عند الشعور بالملل من خلال تكرار المهام، كيف تتعامل مع ذلك؟

☐ مواصلة العمل بنفس الوتيرة

☐ محاولة إنجاز المهام بسرعة لأخذ استراحة أطول

☐ البحث عن مهمات أخرى أقل روتينية

☐ استغلال وقتك في أمور شخصية داخل العمل

المحور الثالث: تأثير الروتين المهني على الأداء الوظيفي

هل يؤثر الروتين المهني على إنتاجيتك؟

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

هل يؤدي ذلك الروتين المعاد يوميا إلى انخفاض الحافز للعمل؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا

هل يؤدي الروتين المهني إلى زيادة الشعور بالملل والرتابة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا

هل تجد أن الروتين يساعدك على تحسين الأداء من خلال تنظيم العمل؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا

هل يؤدي الروتين المهني إلى اللجوء لطرق غير مباشرة لتجنب العمل لفترات معينة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا

هل تعتقد كونك إداري أن التنوع في الوظيفة يمكن أن يحسّن من أداء المهام؟

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

في رأيك، ما الأسباب التي تجعل بعض الموظفين إلى عدم الانضباط بساعات العمل؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

☐ الملل من تكرار نفس المهام

☐ عدم توفر تحفيز كافٍ من الإدارة

☐ غياب الرقابة والمتابعة

أخرى (يرجى التوضيح: _____)

المقترحات والحلول

ما الإجراءات التي تقترحها للحد من سلبيات الروتين المهني؟

☐ التنويع والتدوير وظيفي ☐ توفير فرص تدريبية ☐ منح صلاحيات أكثر للموظف

أخرى (يرجى التوضيح: _____)

هل لديك اقتراحات أخرى لتحسين الأداء الوظيفي في ظل الروتين المهني؟ (يرجى التوضيح)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : ...قرماط مونية.....

تاريخ و مكان الميلاد : ...2001-11-21... .....

المسجل في: ....جامعة وهران 2 العلوم الاجتماعية

تحت رقم: .....201937035104.....

برسم السنة الجامعية: 2024 / 2025

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : .....13.00.111016.176002.....

الصادرة عن: ..مديرية الشؤون العامة بتاريخ: ....29.04.2024.....

موضوع الدراسة الموسوم : ..الوصاية المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل

المؤسسة : .....جامعة وهران 2..... لمدة : ..شهر.....

تحت إشراف الأستاذ (ة) : ....بلعباس وسيم.....

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران يوم: 21/01/2025

رئيس قسم
شارف حسين

قسم علم الاجتماع

أستاذ المشرف على البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2-
-2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : .....

تاريخ و مكان الميلاد : .....

المسجل في: .....

تحت رقم: .....

برسم السنة الجامعية: 2024 / 2025

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : .....

الصادرة عن: .....بتاريخ: .....

موضوع الدراسة الموسوم : .....

المؤسسة : ..... لمدة : .....

تحت إشراف الأستاذ (ة) : .....

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران يوم .....

رئيس قسم

أستاذ المشرف على البحث

الملخص:

هدفت هذه الدراسة عن محاولة الكشف عن مدى تأثير الروتين المهني على الأداء الوظيفي في جامعة محمد بن أحمد02 بوهران وقد تم استخدام أداة الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 90 اداري وقد تم العمل على 60 إداري تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من المجتمع الكلي البالغ 117 إداري، وقد توصلت النتائج التالية:

-تُعد بيئة العمل بما تحمله من قوانين وتنظيمات أحد العوامل المساهمة في تكريس الروتين، وهو ما انعكس على سلوكيات الموظفين وأدائهم.

-تعاني المؤسسات من غياب التنوع الوظيفي وعدم كفاية التحفيز الإداري.

-العلاقة بين الروتين وسلوكيات أداء العاملين ليست علاقة مطلقة، لكنها ملموسة ومؤثرة.

-تأثير الروتين يختلف من موظف لأخر، ويظهر بدرجات متفاوتة.

Abstract:

This study aimed to investigate the extent to which professional routine affects job performance at the University of Mohamed Ben Ahmed 02 in Oran. A questionnaire was used as the data collection tool, and the study sample consisted of 90 administrative staff members. Data were collected from 60 employees who were randomly selected from the total population of 117 administrative staff. The study reached the following findings:

The work environment, with its laws and regulations, is one of the contributing factors to the entrenchment of routine, which is reflected in employee behavior and performance.

Institutions suffer from a lack of job variety and insufficient administrative motivation.

The relationship between routine and employee performance behavior is not absolute, but it is tangible and influential.

The impact of routine varies from one employee to another and appears in different degrees.