وزارة التعليـــم العـــالـي والبحـــث العلمـــي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماسترفي تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

دوربيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في بلدية الكرمة

من إعداد الطالبة:

عقون هجيرة

الأستاذ المشرف:

د. شابي حفصة

لجنة المناقشة:

بن هملة نسيمة	جامعة وهران 2	رئيسا
شابي حفصة	جامعة وهران 2	مشرفا ومقررا
بن كحيل شهرزاد	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية

2025/2026


بسم الله الرحمن الرحيم



شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم « لا يشكر الله من لا يشكر الناس »

أولا وقبل كل شيء اشكر الله عز وجل وأحمده الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة المشرفة الدكتورة شابي حفصة على هذا العمل ولم تبخل علينا بمعلوماتها وتوجيهاتها لإتمام هذا العمل. الشكر لأحبتي وعائلتي.

كما أتوجه الى شكر كل من تعاملنا معه من موظفين ومسؤولين وعلى ما قدموه لنا من معلومات لإتمام هذا العمل.

إهداء

الى أمي .....التي لم تلدني لكنها منحتني حب الأم وحنانها

الى جدتي التي كانت أما بمعنى الكلمة التي ربتني وسهرت

على راحتي وكانت سندي في كل خطوة اخطوها شكرا لوجودك

في حياتي .

الى جدي رحمه الله الذي كان مصدر الأمان في حياتي رحل

جسده وبقي اثره الطيب في قلبي لا يزول رحمك الله يا جدي

أسال الله ان يرحمه و يجعل مثواه الجنة .

اليكما أهدي ثمرة جهدي المتواضع و الى اخوتي الأعزاء الذين

كانو سندا لي في مسيرتي الدراسية والى كل من ساندني

بكلمة طيبة ودعاء صادق أسال الله أن يحفظكم ويبارك فيكم.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الى معرفة مدى تأثير مختلف عناصر بيئة العمل الداخلية على الأداء الموظفين داخل المؤسسة العمومية، حيث انطلقت دراستنا من سؤال الإشكالية المتمثل في كيف تؤثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي؟ وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة هذه الظاهرة، كما تم استخدام أداة المقابلة مع الملاحظة لجمع البيانات من الميدان.

وقد أجريت الدراسة الميدانية على مستوى بلدية الكرمة من خلال عينة من الموظفين داخل بلدية الكرمة لمعرفة دورها وأثرها على أداء الموظفين، وتقييم مدى مساهمتها في تحسينه.

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، الأداء الوظيفي، البلدية.

Abstract:

This study aims to examine the extent to which various elements of the internal work environment influence employee performance within a public institution. The research was guided by the central question: *How does the internal work environment affect job performance?* To address this, the descriptive-analytical method was adopted as the most appropriate approach for investigating this phenomenon. Data collection relied on interviews and direct observation in the field.

The empirical study was conducted at the level of the **Municipality of El Karma**, using a sample of municipal employees to assess the role and impact of the internal work environment on their performance, and to evaluate the extent of its contribution to performance improvement.

Keywords : Interna environnement, job performance, municipalité.

الفهرس

..... أ

شكر وعرفان.....ب

ملخص الدراسة:.....د

الفهرس ..... هـ

مقدمة عامة:..... 1

1/ الأسباب الذاتية والموضوعية: 3

2\ الإشكالية:..... 3

3\ الفرضيات: 6

4\ الدراسات السابقة:..... 7

1.4\الدراسة الأولى: 7

2.4\الدراسة الثانية: 8

3.4\ الدراسة الثالثة: 9

5. النظريات المفسرة للدراسة: 10

1.5\نظرية التقسيم الإداري: 10

2.5\مدرسة العلاقات الإنسانية:..... 12

6.المفاهيم الأساسية: 13

1.6\ \مفهوم بيئة العمل الداخلية:..... 13

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

تمهيد:..... 20
1\ ماهية بينة العمل الداخلية: 21
2\ العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية 22
1.2\ الإضاءة: 22
2.2\ الحرارة والتهوية:..... 22
3\ العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية:..... 23
1.3\ القيادة الإدارية:..... 23
2.3\ النظم واللوائح: 24
3.3\ الرقابة الإدارية: 24
4.3\ طبيعة العمل والتخصص:..... 25
5.3\ تفويض السلطة: 25
6.3\ اتصال الإداري: 25
7.3\ الاتصال الرسمي والغير رسمي: 26
8.3\ الأجور والحوافز:..... 28
4\ أهمية بيئة العمل الداخلية:..... 28
5\ خصائص البيئة الداخلية:..... 30
1.5\ الهيكل التنظيمي: 30
2.5\ المناخ التنظيم: 30
3.5\ الثقافة التنظيمية: 31
4.5\ القيم التنظيمية:..... 31
6.العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية:..... 32

1.6\ المواد الخام:..... 32
2.6\ الموارد البشرية: 32
3.6\ الموارد المالية:..... 33
7.انواع بيئة العمل الداخلية..... 33
1.7\ البيئة التنظيمية:..... 33
2.7\ البيئة الوظيفية: 34
3.7\ البيئة المادية:..... 34
4.7\ البيئة التقنية: 34
الخاتمة..... 37

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتقييم الأداء

تمهيد:..... 40
أولا: الأداء الوظيفي: 41
1.ماهية الأداء الوظيفي:..... 41
2. عناصر الأداء الوظيفي: 42
1.2\ كفايات الموظف:..... 42
2.2\ المعرفة بمتطلبات الوظيفة:.....43
3.2\ بيئة التنظيم: 43
4.2\ كمية العمل المنجز:. 43
5.2\ المثابرة والوثوق:..... 43
3.أهمية الأداء الوظيفي: 44
4.العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:..... 45

1.4\ غياب الأهداف المحددة: 46
2.4\ عدم المشاركة في الإدارة: 46
3.4\ اختلاف مستويات الأداء: 46
4.4\ العوامل التقنية: 47
5.4\ التسيب الإداري: 47
6.4\ الظروف المادية للعمل: 47
5.انواع الأداء الوظيفي: 48
6. مؤشرات الأداء الوظيفي: 50
1.6.الفعالية: 50
2.6. الكفاءة: 51
7\ ابعاد الأداء الوظيفي: 51
1.7. البعد التنظيمي: 51
2.7. البعد الاجتماعي: 51
8\ طرق تحسين الأداء الوظيفي: 52
1.8. تحسين الوظيفة: 52
2.8. تحسين الموظف: 52
3.8. تحسين الموقف (البيئة): 53
ثانيا: تقييم الأداء: 53
1/مفهوم تقييم الأداء: 53
2\ أهمية تقييم الأداء: 54
3\ طرق تقييم الأداء: 56

1.3.الطرق التقليدية:..... 56

2.3. الطرق الحديثة في قياس الأداء: 57

الخاتمة..... 59

الفصل الرابع: الجانب الميداني

تمهيد:..... 62

1\ المجال المكاني:..... 63

2\ المجال الزماني:..... 63

3\ المجال البشري:..... 63

4\ عينة الدراسة:..... 63

5\ منهج الدراسة:..... 64

6\ أدوات جمع البيانات: 64

1.6\ مقابلة:..... 64

2.6\ الملاحظة: 65

7\ صعوبات الدراسة: 65

8\ بطاقة تعريفية عن بلدية الكرمة:..... 66

1.8.تعريف مقر البلدية:..... 66

9. الهيكل التنظيمي لبلدية الكرمة::..... 66

10. *تحليل جداول العينة*: 67

1.10. بيانات عامة حول المبحوثين:..... 67

11.النتائج المتحصل عليها:..... 84

12. مناقشة الفرضيات: 85

الخاتمة: **88**

قائمة المصادر والمراجع: **91**

قائمة الجداول:

جدول 1يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.....67
جدول 2 يوضح توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي 68
جدول 3 يوضح توزيع حسب الخبرة المهنية 69

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

يعد موضوع بيئة العمل من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في مجال الإدارة والتنظيم باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من المنظمات الحديثة، خاصة في مجال الإدارة، بحيث تُعَدّ بيئة العمل الداخلية من أهم التحديات التي يواجهها الموظفون ومن العوامل التي تؤثر على مستوى أدائهم. وباعتبار أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لأي مؤسسة، أصبح من الضروري توفير بيئة عمل ملائمة لضمان سير عمله ومن أجل رفع مستوى أدائه الوظيفي، إذ تنعكس على قدرة الفرد في تحقيق متطلباته الفردية والتنظيمية، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ومن هذا المنطلق تعد البلدية من المؤسسات الخدمية التي تهتم بتسيير الشؤون المحلية والقاعدة الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في التنظيم وتسيير الخدمات العمومية للمواطنين، وتعتبر حلقة وصل بين المواطن والدولة، وهذا ما يجعل الموظف داخل البلدية العنصر الأساسي في تقديم هذه الخدمات؛ لذلك فإن بيئة العمل الداخلية تلعب دورًا هامًا في أداء الموظفين، حيث كلما كانت بيئة العمل جيدة من حيث التنظيم والعلاقات كلما ساعد ذلك الموظف على تحسين أدائه من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها البلدية. حيث إن أداء الموظف مرتبط بالبيئة المتواجد فيها مما يؤثر بشكل مباشر على جودة أدائه داخل المؤسسة.

وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي، وإذا كانت هذه البيئة تؤثر على أداء العامل داخل البلدية. حيث تطرقنا إلى الجانب المنهجي من خلال عرضنا الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع، وصياغة الإشكالية وطرح الفرضيات، إضافةً إلى الدراسات السابقة واستعراض أهم النظريات المفسرة لها، وتطرقنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة.

أما الجانب النظري، فقد تم تقسيمه إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول بيئة العمل الداخلية من حيث ماهيتها، وعناصرها الإدارية والمادية، وأهميتها وخصائصها والعوامل المؤثرة عليها وأنواعها. في حين خصصنا الفصل الثاني لدراسة الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى مفهومه وعناصره وأهميته والعوامل المؤثرة على الأداء ومؤشراته وأبعاده وطرق تحسين الأداء، وإلى مفهوم تقييم الأداء وأهدافه وطرق تقييمه.

أما فيما يتعلق بالجانب الميداني، فقد تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الذي يشمل المجال المكاني والزماني للدراسة والعينة والمنهج والأدوات المستعملة في جمع البيانات والصعوبات التي واجهناها في الميدان، ولمحة عن المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية المتمثلة في البلدية بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي. وقمنا بجداول تحليلية للعينة مع تحليل المقابلات وصولًا إلى النتائج.

الجانب المنهجي

1. الأسباب الذاتية والموضوعية
2. الإشكالية
3. الفرضيات
4. الدراسات السابقة
5. المقاربات النظرية
6. المفاهيم

الجانب المنهجي

1/الأسباب الذاتية والموضوعية:

اختيار موضوع بيئة العمل الداخلية جاء نتيجة لعدة دوافع ذاتية وموضوعية. من بين الأسباب الذاتية يمكن الإشارة إلى الاهتمام الشخصي بموضوع بيئة العمل، والاطلاع المسبق على الدراسات المتعلقة بهذا المجال، بالإضافة إلى ملاحظة بعض الأفراد الذين يعانون من مشكلات مرتبطة ببيئة العمل وتأثيرها على أدائهم وسلوكهم الوظيفي. أما من ناحية الأسباب الموضوعية فتكمن في الأهمية البالغة التي تشغلها بيئة العمل في المؤسسات، ودورها في إثراء البحث العملي، بالإضافة إلى توافق الظاهرة المدروسة مع تخصص علم الاجتماع، وبالأخص مجال التنظيم والعمل، حيث تتيح دراسة العلاقة بين بيئة العمل وكفاءة الأداء الوظيفي فهمًا أعمق للعوامل المؤثرة على سلوك الموظفين داخل المؤسسات.

2\ الإشكالية:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي جعل المؤسسات العمومية والاقتصادية تواجه تحديات كبيرة تتعلق بكيفية تحسين مستوى أدائها وضمان استمراريتها .وفي هذا السياق أصبحت بيئة العمل الداخلية من بين العناصر الأساسية التي تركز عليها المؤسسات لرفع كفاءة العاملين وتحسين مردودهم، باعتبارها عاملاً مباشراً يؤثر في سلوك الموظف وقدرته على الإنجاز.

ومع تزايد الاهتمام بتطوير أنماط التسيير الحديثة، بدأت مختلف المؤسسات تولي اهتماماً أكبر بتهيئة بيئة عمل مريحة وآمنة، بحيث يقول (جراهام دولينج ' :(Graham Dowdingإن بيئة

الجانب المنهجي

العمل هي بمثابة مرآة للشركة، فكما أن اللسان يُستدلّ به على معرفة ما يدور داخل النفس البشرية، فبيئة العمل على نفس المنوال يُستدلّ بها على الشركة وطريقتها في التعامل مع الموظفين،[1] أي أنها ليست مجرد مكان عمل بل انعكاس للشخصية والقيم والإدارة.

بحيث أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ضرورة تهيئة جو العمل من الإضاءة والتهوية والهدوء داخل بيئة العمل وخارجها، فالعلاقات الإنسانية هي صمام الأمان الذي يتحكم في الاستقرار الداخلي والخارجي للمنظمة.[2] وتُعتبر بيئة العمل الداخلية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات، فهي ليست مكاناً مادياً يؤدي فيه الموظف مهامه، بل هي فضاء متكامل يجمع بين الجوانب التنظيمية والمادية والاجتماعية ويشكل أساساً لتحفيز الموظف وتحقيق أهداف المؤسسة. فمن الجانب المادي تتضمن بيئة العمل الداخلية عناصر ملموسة مثل جودة المكاتب والأدوات التي يستخدمها العامل، أما من الجانب التنظيمي فيشمل الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة ووضوح المهام. فوجود تنظيم واضح يساهم في تحفيز الموظفين ويجعلهم أكثر التزاماً وإنتاجية، أما من الجانب الاجتماعي فتتجلى أهمية العلاقات بين الزملاء والقيادة ومستوى التعاون والدعم الاجتماعي داخل المؤسسة. فبيئة العمل التي يسودها الاحترام المتبادل والتواصل الجيد تعزز روح الفريق وتحفز الموظفين على تقديم الأفضل.

وبالنظر إلى أهمية هذه الجوانب المادية والتنظيمية والاجتماعية في حياة الموظف، يتضح أن بيئة العمل الداخلية ليست مجرد عامل مساعد، بل هي عنصر أساسي في تحفيز الأداء الوظيفي

---

[1] مغربي السعيد، بيئة العمل في المنظمات دراسة تحليلية ، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد02, تسمسيلت,ديسمبر،2022،من 91-11، ص95

[2] فلوري سامية، فتاش نورة ، العلاقات الإنسانية دلائل ومفاهيم وافتراضات نظرية ،مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ،المجلد12، العدد02، قسنطينة، 2022،من583-608، ص585

وتحقيق أهداف المؤسسة. وتعد المؤسسات العمومية من أهم الفضاءات التي تتأثر بعوامل البيئة الداخلية نظراً لطبيعة الخدمة التي تقدمها للمواطنين ولحاجتها الدائمة لتحسين فعالية موظفيها.

وفي هذا السياق تناولت عدة دراسات موضوع بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، فقد توصلت الباحثة سهام بن رحمون في دراستها لمذكرة البيئة الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي وهي دراسة ميدانية تدور إشكاليتها حول مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة. هدفت إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، ومعرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها. توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي، ورضا الإداريين عن عناصر بيئة العمل الداخلية رضا نسبي، ونسبة تأثيرها نسبي أيضاً على أدائهم. واستنتجت أن تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي قوي ومرتفع جداً، لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وأداء وظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة[1].

وفي هذا الإطار تُعدّ البلدية إحدى المؤسسات القاعدية الأقرب للمواطن، حيث تعتمد بشكل كبير على أداء موظفيها في تقديم الخدمات، مما يجعل بيئة العمل الداخلية عاملاً حاسماً في مدى جودة الأداء الوظيفي داخل هذا النوع من المؤسسات. وبناءً على ذلك يُطرح موضوع دور بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات باعتباره موضوعاً يمس فعالية الخدمة لتحقيق أفضل أداء.

---

[1] سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي على الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاجتماعية 2013-2014

الجانب المنهجي

وتهدف دراستنا إلى فهم العلاقة بين بيئة العمل وأداء العاملين من خلال إبراز أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات العمومية، كما تسعى إلى تعزيز قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات المجتمع بفعالية أكبر عبر تحسين بيئة العمل. إضافة إلى ذلك تهدف هذه الدراسة إلى إثراء الجانب المعرفي المرتبط بموضوع بيئة العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي وتعزيز الفهم العلمي. وتكمن أهميتها في التعرف على طبيعة بيئة العمل السائدة داخل المؤسسة مع التركيز على العوامل المؤثرة على أداء العاملين. كما تسعى إلى تحديد العلاقة بين بيئة العمل وكفاءة الموظفين في البلديات، وذلك بهدف فهم تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي .وعلى هذا الأساس يُطرح الإشكال التالي: كيف تؤثر بيئة العمل الداخلية على أداء الموظفين داخل البلدية؟

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة بعض الأسئلة الفرعية التي تساعدنا على الإجابة عن التساؤل الرئيسي كما يلي:

- كيف يمكن لبيئة العمل أن تعزز مستوى التواصل بين العاملين والإدارة في البلدية؟
- كيف يؤثر الجانب التنظيمي لبيئة العمل الداخلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي؟
- ما هي العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية؟

3\ الفرضيات:

–وضوح قنوات التواصل الداخلي يسهم في تعزيز الفهم المشترك بين الموظفين ويؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي.

–وجود هيكل تنظيمي واضح وتوزيع منظم للمهام يساعد على تقليل التداخل والصراعات مما ينعكس إيجابيا على الأداء الوظيفي.

4\ الدراسات السابقة:

1.4\الدراسة الأولى:

دراسة نبيل السوفي أثر بيئة العمل على الأداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمصالح الخارجية للوزارة المالية، سنة 2017/2018 هي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير حيث تمحور سؤال إشكالية هذه الدراسة فيما هو أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وماهي انعكاساته على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية. هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع بيئة العمل بالإدارات العمومية وأثرها على أداء الموظفين. استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي واستخدم أسلوب دراسة الحالة من خلال اجراء مقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين مع اعداد استبيان تم توزيعه على عينة قصدية من 183 موظف. وتوصلت هذه الدراسة ان بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة الى حد ما فبيئة العمل التنظيمية مساعدة خاصة ما تعلق بالاستقلالية في العمل كذألك الامر بالنسبة لبيئة العمل الاجتماعية بحكم العلاقات الجيدة بين الموظفين ورؤسائهم اما بيئة العمل المادية فهي غير مساعدة بسبب عدم ملائمة التصميم الداخلي والخارجي للمبنى. كذلك أظهرت الدراسة مستويات عالية من الأداء لدى الموظفين، اذ يتمتعون بقدرة على حل المشاكل والتعامل مع المواقف. مع وجود إثر إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين

حيث حلت بيئة العمل الاجتماعية أولا التنظيمية، ثانيا ثم الوظيفية ثالثا، فيما حلت بيئة العمل المادية أخيرا.[1]

2.4\الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة شيماء فريحات وفاطمة فريحات تحت عنوان دور بيئة العمل في تحقيق جودة الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال الإدارة الدائمين ببلدية وادي العلندة ولاية الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور بيئة العمل في تحقيق جودة الأداء الوظيفي لدى عمال الإدارة الدائمين ببلدية العلندة حيث انطلقت من التساؤل المتمثل في هل لبيئة العمل دور في تحقيق جودة الأداء الوظيفي لدى عمال الإدارة الدائمين ببلدية وادي العلندة بولاية الوادي؟ والذي انبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية: هل لبيئة العمل المادية الفيزيقية دور في تحقيق جودة الأداء الوظيفي لدى عمال البلدية الدائمين ببلدية وادي العلندة بالوادي؟ وهل للحوافز دور في تحقيق جودة الأداء الوظيفي لدى عمال البلدية؟ وهل للاتصال التنظيمي دور في تحقيق جودة الأداء الوظيفي لدى عمال البلدية الدائمين؟ واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من اجل جمع البيانات من الميدان واستخدمت الاستمارة الاستبيان كأداة أساسية، فتم تطبيق أداة الاستمارة على عينة من عمال الإدارة، عينة قصدية 47عينة وتوصلت الى النتائج التالية: أن بيئة عمل بلدية وادي العلندة بولاية الوادي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها، حيث اذا كانت بيئة العمل تتوفر على كافة الظروف الفيزيقية ونظام الحوافز وتتوفر على عامل الاتصال التنظيمي القائم على روح الفريق الواحد سيؤدي حتما الى الابداع و الابتكار

[1] نبيل سوفي، "أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية"، بمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة دكتوراة، في علوم التسيير 2018/2017

و بالتالي يؤدي هذا الى تحسين جودة أداء العاملين وأن لبيئة العمل دور في تحقيق جودة الأداء الوظيفي للعاملين الدائمين بالبلدية ، وأن للحوافز دور نسبي في تحقيق جودة الأداء الوظيفي للعاملين و للاتصال التنظيمي دور في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين الدائمين بالبلدية.[1]

3.4\ الدراسة الثالثة:

دراسة الباحث سعد سعيد علي القحطاني بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين في معهد الجوازات بالرياض دراسة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2021.تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما علاقة بيئة العمل الداخلية بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي بمداخيله الوثائقي والمسحي الاجتماعي لتحقيق اهداف الدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

أنه تتوافر علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء وكما يسود الانضباط بين العاملين في المعهد، وأن العمل الجماعي يجعل العاملين أكثر رغبة في العمل، كما يشعرهم بالثقة في علاقاتهم بالزملاء وتحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين وتنوع البرامج التدريبية، وعدم مناسبة مقر العمل الحالي وافتقار مقر العمل للاماكن الكافية لوقوف السيارات.[2]

---

[1] فريحات شيماء وفاطمة فريحات،" دور بيئة العمل في تحقيق الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على عمال الإدارة الدائمين ببلدية العلندة ولاية الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل 2023،2024

[2] القحطاني سعد سعيد علي "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين"، بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1433،2012

5. النظريات المفسرة للدراسة:

لدراسة دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي، تم الاستناد إلى مقاربتين نظريتين أساسيتين؛ الأولى هي نظرية الإدارة العلمية التي تركز على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تنظيم العمل وظروفه المادية، والثانية هي نظرية العلاقات الإنسانية التي تولي اهتمامًا بالجانب النفسي والاجتماعي للموظف وتأثير بيئة العمل على رضاه وتحفيزه وسلوكياته التنظيمية. ومن خلال هاتين النظريتين يمكن فهم كيفية تفاعل بيئة العمل مع الأداء الوظيفي بعمق، وتحديد العوامل التي تسهم في تحسينه

1.5نظرية التقسيم الإداري:

لقد جاء هنري فايول **Henri fayol** (مهندس فرنسي) مركزا اهتمامه بإدارة المؤسسات، ويعتبر تفكيره مكملا لتفكير تايلور.

صاغا فايول14 مبدأ اداريا لتحديد وتوضيح العالقة التي ينبغي أن تعتمدها المستويات الادارية المختلفة والافراد عند القيام بالعمل تتمثل في:

- ✓ مبدأ تقسيم العمل
- ✓ مبدأ الفهم
- ✓ مبدأ السلطة
- ✓ مبدأ وحدة الاوامر
- ✓ مبدأ وحدة التوجيه
- ✓ مبدأ اخضاع
- ✓ المصلحة الفردية للمصلحة العامة

الجانب المنهجي

- ✓ مبدأ مكافأة الموظفين
- ✓ مبدأ المركزية
- ✓ مبدأ التدرج السلطة
- ✓ مبدأ استقرار الموظفين
- ✓ مبدأ العدالة
- ✓ مبدأ روح المبادرة
- ✓ مبدأ التعاون والعمل الجماعي

من خلال هذه المبادئ التي دعا اليها فايول يتضح اهتمامه ببيئة العمل حيث التقسيم الإداري يؤدي الى توزيع الموظفين داخل مكاتب واقسام مناسبة لعملهم ومبدأ الفهم يساعد على فهم ومعرفه العلاقات الاجتماعية في مكان العمل بمعنى ان النظرية تقسيم الاداري تمثل اطارا تنظيما يؤثر بشكل مباشر في مختلف عناصر بيئة العمل سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية أي عندما يكون التقسيم الاداري عقلاني. تتحسن العلاقات المهنية ويشعر العمال بالاستقرار وتكون هناك بيئة عادله وتقسيم العادل هو جزء من بيئة العمل الصحية فالاستقرار الوظيفي من بين المبادئ التي تطرق اليها هنري فيول[1]

فمن الملاحظ ان هذه النظرية ترتبط بشكل مباشر ببيئة العمل من خلال تطبيق مبادئه التي تجعل البيئة أكثر تنظيما والموظفون أكثر وضوح في مهامهم وهذا بالطبع يزيد من فعالية الموظفين.

[1] موسى خليل، الإدارة المعاصرة والوظائف الممارسة، دار المجد للنشر والتوزيع، ط1، لبنان2011، ص28

2.5امدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل الاتجاه الإدارة العلمية وركزت على الفرد باعتباره جزء مهم من الإدارة ولأن الانسان بطبعه اجتماعي فهو على اتصال مع غيره من الناس لتكوين علاقات الانسانية واجتماعيه فهو يتفاعل مع الأفراد في جماعات منظمة لتحقيق أهداف معينة وتنظر هذه النظرية للإنسان باعتباره محور العملية الادارية والعنصر المهم في العملية الانتاجية وتهتم بالروح المعنوية للعاملين والجو الاجتماعي[1] وتسعى الى فهم الاسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل وقد بدأت دراسات هاوثورن والتي اشرف ماري وزملائه الباحثين من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسة بحيث اصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والقيام والاتجاهات والمعايير والدافعية وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم وعن أثر جماعات العمل من حيث البناء و الروح المعنوية وكذلك القيم وكشفت عن أهمية البناء الغير رسمية في تأثير عن سلوك العمال واتجاهاتهم وانتاجيتهم.[2] وركزت هذه النظرية على اهتمامها بالفرد اكثر مما تركز على الآلات لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقها من خلال عده تصرفات منها حسن السلوك وسلامه النية في التعامل الادب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمه العمل الذي يؤديه الاخرين، تشجيع الاخرين على الانجاز لغرض مكافئاتهم

[1] رشوان حسين عبد الحميد، علم الاجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ،2004، ص،.69.73.72

[2] -طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، كلية الآداب جامعة بني سويف، دار الغريب، قاهرة، ص 102،101،100

كما تهدف هذه النظرية الى تحقيق التعاون بين العاملين في بيئة العمل وتحقيق اهداف المنظمة وتحقيق المعنوية المالية بين الافراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل.[1]

6.المفاهيم الأساسية:

1.6\ امفهوم بيئة العمل الداخلية:

هي تلك البيئة المحيطة بالعاملين وبما تتضمنه أيضا البيئة المادية، كالضوضاء ودرجة الحرارة والإضاءة، وتصميم المكاتب وغيرها من العناصر المادية للبيئة، وكذلك الجوانب الغير مادية كأسلوب القيادة وطبيعة العلاقات الإنسانية، ونوع العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية وغير ذلك من الجوانب [2]

وفي تعريف اخر عرفت بيئة العمل الداخلية بانها الابعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمؤسسة التي تحدد الخصائص الداخلية للمؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات في ذات القطاع الصناعي او الخدمي والتي تؤثر على سلوك وأداء العاملين.[3]

2.6\ تعريف الاجرائي لبيئة العمل الداخلية:

---

[1]-محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء للنشر، ط الأولى الإسكندرية، 2014، ص 128.126

[2] د دهان محمد، قريشي هاجر، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، العدد الخامس جوان ،2017، ص468

[3] رحاحلة عبد الرزاق "خصائص الأنماط في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في منظمات الحكومية "مجلة العلوم الإنسانية، دورة علمية محكمة، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس ،2010العدد18ص16

هي مجموعة من العلاقات والظروف المادية والمعنوية المتواجدة داخل المؤسسة والتي تؤثر على أداء العامل وعلى سلوكهم في العمل.

3.6\ مناخ العمل:

يقصد بمناخ العمل في اي جهة عمل بأنه حصيلة مجموع العلاقات السائدة في هذه المؤسسة بين الافراد وبعضهم وبينهم وبين الإدارة المؤسسة. اي أن المناخ العملي يتحدد من خلال مجموع من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموع أو بين جميع العمال والمؤسسة بالإضافة الى مجموعة الاجراءات والنظم والمبادئ والقوانين المنظمة للعمل[1].

4.6\ تعريف الاجرائي لمناخ العمل:

هو انعكاس للواقع الداخلي للمؤسسة ويمثل البيئة النفسية والاجتماعية للموظف ويؤثر على سلوك الموظفين فاذا كان مناخ جيد يساعد في تحسين الأداء وإذا كان سيئ يؤدي الى تراجع الأداء.

5.6\ الأداء الوظيفي:

هو قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت ويقصد به مدى معرفه المسؤول الاداري بالعمل وجودته وتحقيق مستوى انتاجيه عالي وكذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل والمبادرة والحضور وصنع القرار[2]

---

[1] عويضة كمال محمد،" علم النفس الصناعي "دار الكتب العلمية، ط الأولى، بيروت، 1996، ص 14

[2] الحراحشة حسين محمد "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي" دار الجليس الزمان، للنشر والتوزيع عمان ط1، 2010، ص16.

6.6\ تعريف اجرائي للأداء الوظيفي:

تتمثل في قدرة العامل على انجاز مهامه والمسؤوليات الموكلة اليه داخل المؤسسة مع مراعات مجموعة من المعايير من حيث الاتقان والسرعة والكفاءة والانضباط.

7.6\ تعريف المؤسسة:

لقد عرف ماكس فيبر المؤسسة على انها تركيب بيروقراطي وظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة بالإضافة الى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم.[1]

8.6\ تعريف الاجرائي للمؤسسة:

هو المكان الذي يعمل فيه مجموعة من الافراد وفق تنظيم وضمن هيكل اداري محدد لتحقيق اهداف معينة سواء كانت اجتماعية او اقتصادية او إدارية، وفق قواعد وتنظيمات.

[1] دلال جابري، إشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية بين الثقافة التقليدية والتصنيع، أفكار وافاق، المجلد 10، العدد03، السنة 2022، من 237-256ص240

9.6\ تعريف الإدارة:

عرفها هنري فايول بانها عملية تضمن التبوؤ والتخطيط، والتنظيم واصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.[1]

10.6\ التعريف الاجرائي للإدارة:

هي عملية تنظيم وتسيير العمل من خلال توجيه العمال ومراقبة الأداء بغية تحقيق اهداف المحددة.

11.6\ تعريف الإدارة العمومية:

هي مجموعة من النشاطات واعمال المنظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المادية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق اهداف العامة المرسومة لها.[2]

12.6\ تعريف الاجرائي الإدارة العمومية:

هي مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسة العمومية وهي تقوم على تقديم خدمات للمواطنين، قصد تحقيق المصلحة العامة.

---

[1] هنادي نظير، إدارة المنظمات غير الربحية، ط الأولى، دار ابن النفيس، عمان، الأردن 2018.ص9

[2] فوزي جيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، ط الثالثة، دار النهضة العربية، لب نان1999ص15

الجانب المنهجي

13.6\ تعريف الموظف:

يعرف حسب القانون الأساسي العام للوظيف العمومي **133/66** على انه "هم الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة، والذين رسموا في درجة التسلل في الإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات حسب كيفيات تحدد بمرسوم."[1]

14.6\ تعريف اجرائي للموظف:

هو الشخص الذي يعمل داخل المؤسسة العمومية للقيام بمهام معينة ومحددة وبصفة رسمية مقابل اجر ويقوم بتقديم خدمات عمومية قصد تحقيق اهداف المؤسسة.

[1] سوداني نور الدين، الموظف العام وعلاقته مع الادارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية ، المجلد15، ، العدد واحد 2022، من1004.981، ص988

الفصل الثاني:

الجانب النظري للدراسة

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

تمهيد

1-ماهية بيئة العمل الداخلية

2-العناصر المادية لبيئة العمل

3-العناصر الإدارية لبيئة العمل

4-أهمية بيئة العمل الداخلية

5-خصائص البيئة الداخلية

6-العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية

7-أنواع البيئة الداخلية

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

تمهيد:

تعد بيئة العمل من العوامل التي تحدد نجاح أو فشل أي مؤسسة. وقد أكدت بعض من الدراسات والبحوث على أهمية التعرف على بيئة العمل السائدة داخل المؤسسة لما ذلك من دور في تعزيز جو ملائم للعمل للحفاظ على الموظفين. كما أن لكل مؤسسة خصائصها تميزها عن غيرها من منظمات لذلك تطرقنا في هذا الفصل لتعرف عن ماهية بيئة العمل الداخلية وعناصرها المادية والإدارية وأهميتها وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها وانواعها.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

1\ ماهية بيئة العمل الداخلية:

لقد فرق الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حيث يطلقون هذا المصطلح بيئة العمل الداخلية على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل المنظمة بموجبها، ببيئة العمل الداخلية. وقد تم تعريفها بأنها البيئة التي يعمل فيها الافراد داخل المنظمة العاملة الواحدة والإطار الذي يتم من خلاله العمل.[1]

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة، التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات. فهذا التعريف يحدد البيئة الداخلية للعمل في بعدين أساسين، البعد التنظيمي الداخلي وما يشمله من نظام داخلي خاص بالمنظمة أو المؤسسة وبعد إداري داخلي وما يشمله من إدارات عليا ووسطى وتنفيذية والعلاقات القائمة بين هذه المستويات، وتعرف أيضا بأنها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم نفسه. ويقصد بالقوى الداخلية الأهداف وطبيعة المنتج شبكات الاتصال الداخلية ومستوى التعليم للقوى.[2]

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج ان البيئة الداخلية هي مجموعة من العوامل والظروف المتواجدة داخل المؤسسة. من جوانب مادية وتنظيمية والتي تعمل كعامل أساسي في رفع أداء الموظف، او العكس حسب توفر ظروف العمل الملائمة داخل المؤسسة.

---

[1] منصور عبد القادر، محمد منصور" أثر العوامل البيئية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإدارية "حالة جامعة الأقصى، مجلة رؤى اقتصادية، بغزة عدد6 جوان 2014ص79

[2] سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة ال عدد8 ديسمبر 2013، ص12

2\ العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية:

تعُدّ العناصر المادية في بيئة العمل من المرتكزات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي، إذ تشمل كل من الإضاءة والحرارة ودرجة الضوضاء وغيرها من العناصر الموجودة في بيئة العمل.

1.2\ الإضاءة:

تعتبر الإضاءة المناسبة والكافية عنصر هام لابد من توفره في بيئة العمل فهي شرط اساسي لمكان العمل والانتاج، ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الكفاءة الإنتاجية. فالإضاءة الجيدة هي المحرك الخفي لزيادة الكفاءة حيث يتفاعل العمال مع الآلات والمواد الخام في مكان العمل بشكل أفضل عند توفر الإضاءة الملائمة. وعندما لا تكون هناك اضاءة لا يستطيع العامل أن يعمل في الظلام فكفاءته في هذه الحالة تنعدم وبالتالي يتدهور الأداء ذلك لأن الإضاءة عنصر أساسي من العناصر الادراك لا بد من تحقيقه في بيئة العمل لجعل الإنتاج يتم بكفاءة عالية. فتحسين الإضاءة في مكان العمل من العوامل المساعدة لتحقيق أداء فعال وتحقيق مستوى من الرضا لدى العاملين.[1]

2.2\ الحرارة والتهوية:

ينبغي أن يعمل الانسان في بيئة عمل ملائمة فهو يحتاج الى درجة حرارة مناسبة ومريحة سواء في فصل الصيف بتبريدها أو في فصل الشتاء بتدفئتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام

---

[1] فرج عبد القادر علم النفس الصناعي والتنظيمي، كلية الآداب جامعة عين شمس، طبعة التاسعة، دار قباء لنشر وتوزيع، ال قاهرة2001ص245

أجهزة مثل مكيفات الهواء والمراوح الكهربائية أو عن طريق تصميم نوافذ في أعلى السقف للتحكم في درجة الحرارة بشكل طبيعي وأيضا عن طريق استخدام مواد عازلة عند بناء المبنى تعمل على منع تسرب الحرارة او البرودة الى الداخل مما يسهم في الحفاظ على بيئة عمل مريحة وللقيام بأفضل أداء دون تعرض للاضطرابات المناخية.[1]

2.3\ الضوضاء:

تعتبر عامل ذو تأثير سيء على العامل وانتاجه ويرجع ذلك الى سببين رئيسيين هما كون الضوضاء عاملا مزعجا فتسبب بذلك ضيقا واستياء من جانب العامل وكونها عاملا مشتتا للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقليل تركيزه عليه فتقل تبعا لذلك كفاءته[2]

3\ العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية:

تتضمن بيئة العمل الداخلية عناصر إدارية تساعد في التنظيم والتخطيط. اذ انها تنعكس إيجابيا إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا اسيئت تسييرها ومن بين هذه العناصر:

1.3\ القيادة الإدارية:

يعتبر القيادة الإدارية القدرة على التأثير في سلوك افراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المنشودة وهي العملية التي من خلالها يوجه وبرشد ويؤثر القائد ببراعة في اختيار وتحقيق اهداف

---

[1] بوكوشة ندى واخرون، أثر بيئة العمل على الابداع الإداري دراسة حالة بجامعة الشهيد حمة لاخضر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، تخصص إدارة اعمال، الوادي 2024.2025ص26.27

[2] -ضياف هاجر. الكنز ريان. "تأثير بيئة العمل على تخفيف الإبداع الاداري دراسة ميدانية لمديرية البيئة لولاية سكيكدة" مذكرة لنيل ماستر في إدارة الاعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. سكيكدة.2023.2024 ص12

معينة وترتكز على عناصر أساسية هي: قائد من افراد الجماعة قادر على التأثير عليهم ووجود مجموعة من الافراد يعملون في تنظيم معين وهدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيق القيادات[1].

2.3\ النظم واللوائح:

يُعدّ هذا العنصر من أهم عناصر بيئة العمل الداخلية، باعتباره شرطًا أساسيًا داخل المؤسسة، إذ يساهم في ترسيخ الانضباط والنظام. وتشمل النظم الإدارية مجموعة من القواعد والإجراءات المنظمة التي تحدد أساليب سير العمل داخل المؤسسة، كما تضبط العلاقة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بأدائهم لمهامهم، مما يساعد على تحقيق الانضباط وتحسين أداء العمل داخل بيئة المؤسسة[2].

3.3\ الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية، فهي تعتبر الأداة التي تهتم بقياس الأداء فهي ضرورية لتنظيم الإداري فمن خلالها يتم التأكد من ان العمل يسير بدقة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المحددة. كما أنها تمكن من الكشف عن نقاط الضعف والمشكلات داخل المؤسسة، مما يسمح باتخاذ الإجراءات لمعالجتها وتقوم بتصحيحها لتحسين الأداء وتطويره كما انها تساعد الرقابة الإدارية على تعزيز الانضباط والمسؤولية لدى العاملين فهي لا تقتصر فقط

---

[1] تمراط ايمان وعباس نبيلة، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال مالية، قالمة، 2013.2014ص3

[2] ايمان خلفون، سليمة بوودن، أثر بيئة العمل على الابداع الإداري دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، 2015.2016 جيجل، 26.

على اكتشاف الأخطاء والمراقبة بل لها أيضا صلة بتنظيم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وبكفاءة عالية.[1]

4.3\ طبيعة العمل والتخصص:

تعتبر طبيعة العمل أحد مؤشرات لفهم بيئة العمل ولكي تحقق أهدافها لا بد من تحديد طبيعة العمل اللازمة حسب المؤسسة، فهناك مؤسسات مثل مؤسسات صناعية وخدماتية وتجارية. فحسب معرفة طبيعة العمل تتحدد احتياجات المؤسسة للقوى العاملة لأداء المهام.

5.3\ تفويض السلطة:

تعتبر من العناصر الإدارية للمؤسسة فقد تنعكس على المؤسسة اما بالسلب او بالإيجاب بحيث يقوم المسؤول الإداري بمنح جزء من صلاحياته الى مرؤوسيه لإنجاز المهام المحددة وتعد من الأساليب الحديثة التي تساهم في رفع وتحسين أداء العاملين.[2]

6.3\ اتصال الإداري:

يعتبر الاتصال الإداري وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال لتنظيم الإداري حيث ان الاتصال الفعال يساعد على أداء الاعمال بطريقة جيدة كما يساعد على كسب

---

[1] محمد علاونة "الأصول العلمية والعملية الرقابة الإدارية الطبعة الأولى دار البداية ناشرون وموزعون الأردن 2014 ص125.126

[2] كعبوش جاد، ورزايقي صلاح الدين، تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، 2025.2024ص32

ثقة الافراد والجماعات داخل المؤسسة ويعتبر وسيلة لتحفيز الافراد في العمل حيث ان نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها.

7.3\ الاتصال الرسمي والغير رسمي:

الاتصال الرسمي هو الذي يحدث من خلال القنوات الرسمية في الجهاز الإداري والذي يسير وفق خطوط السلطة ويسعى الى تحقيق اهداف الجهاز اما الغير رسمي فهو الاتصال الذي يحدث خارج خطوط السلطة وتسعى لتحقيق اهداف الشخصية طبقا لرغبة الافراد وتبادل الأفكار والمشاعر أي بمعنى عبارة عن مجموعة من العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية، التي تنشا بين الافراد العاملين داخل المؤسسة مثل: الصدقات، والتفاعلات اليومية، والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء خاصة انها يمكن ان تكون داخل المؤسسة وخارجها.[1]

ويعتبر الاتصال الغير رسمي مكملا للاتصال الرسمي[2].

والاتصال الرسمي في مختلف المؤسسات تسير في ثلاثة اتجاهات وهي الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي ستنطرق إليهم باختصار:

---

[1] فليه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد، إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ط2، الأردن، دار المسيرة، 2009، ص93،94

[2] السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وادارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لدنا، الإسكندرية، 2013ص115.116

1.7.3.الاتصال النازل:

وهو الاتصال الذي يأخذ شكلا نازلا، ويعرف على انه يتدفق من قمة الهرم التنظيم الى أدنى المستويات الإدارية تتمثل في إعطاء الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل وكلما كانت المعلومات المتبادلة واضحة ودقيقة كلما أنجزت الاعمال بدقة.

2.7.3. الاتصال الصاعد:

وهو على عكس الاتصال النازل ويكون هذا الاتصال من الأسفل الى اعلى الهرم ويتجسد من خلال: تقديم معلومات حول الأداء وحول ظروف العمل، تقديم شكاوى، طلب توضيحات فيما يخص العمل. بحيث يعمل هذا الاتصال بطريقة مخالفة عن الاتصال النازل فهو يعمل عكسه بحيث يتطلب المرور بكل المستويات قبل ان يصل الى الرئيس.

3.7.3.الاتصال الافقي:

يتم هذا الاتصال بين الافراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي كالاتصال بين الموظفين وبين رؤساء الأقسام من اجل تحقيق اهداف المؤسسة بحيث يعتمد على وسائل تتمثل في الخطابات البريدية المباشرة والمكالمات الهاتفية، المقابلات الخاصة، الاجتماعات على مستوى الإدارة، المؤتمرات.[1]

[1] الأمين بالقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة المحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، ال عدد3، 2014الجزائر، ص71.72

8.3\ الأجور والحوافز:

يعد الاجر المقابل الذي يحصل عليه لغرض لقاء عمله المصدر الاساسي لإشباع أغلب متطلباته وحاجاته الأساسية ، الفسيولوجية والنفسية ومن هنا كان الأجر من أهم بواعث الفرد ودوافعه الى البحث عن العمل والاستمرار والنجاح فيه فالأجر هو ما تدفعه المنظمة لعاملها سواء كان هذا الدفع نقدي أو غير نقدي لقاء الجهد المبذول سواء كان عضلي أو فكري فالأجر يمثل أحد أهم الاساليب التي تستخدمها المنظمة لتحفيز الفرد لزياده مهارته وتنميه قدراته وتم رفع مستوى ادائه اما الحوافز فهي عوامل خارجيه تشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء معين وعلى هذا الاساس يمكن القول أن النظام الحوافز يعتبر من أهم عناصر البيئة الداخلية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء والانتاج[1].

4\ أهمية بيئة العمل الداخلية:

تملك بيئة العمل أهمية كبرى نظراً لأن الشـــخص يقضـــي وقت طويل فيها. كما أنها تلعب دورا اساسي في الحفاظ على الموظفين فهي:

- ✓ تؤدي بنســـبة العمل الإيجابية والمريحة لإخراج أفضـــل مهارات وقدرات الموظفين تؤدي إلى خلق نوع من المودة بين الموظفين والعمل والشعور بالملكية مما يؤدي إلى الإبداع.

[1] -حدة متلف "بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين-دراسة ميدانية." كلية العلوم الاقتصادية باتنة، مجلة البحوث العلمية العدد1 2022ص ص438.456ص8

- ✓ وتساهم في تعزيز قدرة للموظفين على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة ومنظومة العمل. [1]
- ✓ تزيد من رضا الموظف والذي ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيته. وتؤثر على جذب الموارد البشرية. مثل جذب أصحاب المواهب نحو التطلع للعمل في هذه الأماكن، وتؤدي الى خلق التفاهم والمودة بين الموظفين والإحساس بالأمان مما يساعد الموظف على الابداع.[2]
- ✓ تحديد إمكانات المنظمة المادية منها والبشرية والمعنوية أي أن هذه الإمكانات تمثل الموارد الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها، بحيث الاستغلال الجيد لهذه الوظائف داخل البيئة الى نجاح المؤسسة.
- ✓ تحديد نقاط القوة داخل المنظمة من أجل تعزيزها
- ✓ تساعد في اكتشاف نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة من أجل الوصول الى الحل
- ✓ الفهم الجيد لبيئة العمل الداخلية يتيح معرفة الاعمال التي تسعى المؤسسة لتحقيق النجاح فيها مما يساعد في توحيد الجهود التي تحقق النجاح والكفاءة. [3]

---

[1]-برحمون سهام، نفس مرجع السابق، ص207

[2] حسابو احمد حسابو «تأثير بيئة العمل الداخلية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة السكر السودانية جامعة الإمام المهدي السودان 2016، من 08-23، ص12

[3] كليب جلال مصطفى عبد الرزاق "أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه،" مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 5، 2023، اليمن، ص247

5\ خصائص البيئة الداخلية:

تتسم بيئة العمل الداخلية بعدة خصائص تؤثر على الأداء العام للمنظمة وتسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي او انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية او السلبية لعناصر هذه البيئة وتتقسم هذه الخصائص بصفة عامة الى خصائص البيئة التنظيمية وخصائص البيئة الوظيفية وذلك وفقاً لما يلي:

1.5\ الهيكل التنظيمي:

يسهم الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال بين الافراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين ارجاء التنظيم ويسعى المديرون لهيكلة وتنظيم المنظمة ككل الوحدات الفرعية التابعة لها بحيث تتلاءم مع أهدافها ومواردها وبيتها الداخلية والخارجية هذا بدوره يساهم في خلق بيئة عمل جيدة ومنظمة يسودها الاحترام.[1]

2.5\ المناخ التنظيم:

هو مجموعة من التصورات والآراء التي يطلقها أو يراها الافراد العاملون داخل المؤسسة[1] يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها ويؤدي هذا المناخ دورا كبيرا في ترصيص السلوك الاخلاقي والوظيفي للإفراد العاملين من ناحية وتشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات

[1] المغربي، محمد الفاتح محمود بشير،" السلوك التنظيمي." دار الجنان لنشر والتوزيع، ط الاولى، عمان، الأردن2016 108،109

والاتجاهات ومن ثم السلوك حيث يعبر عن جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الافراد في تدعيم الافراد على تحسين مستوى ادائهم الوظيفي [1]

3.5\ الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين والإدارة اذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الاهداف المطلوبة الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى اهمية التغيير كشرط اساسي للتمييز والتوافق من اجل مواكبه التطورات الحاصلة اذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة كلما كانت المنظمة أقدر على التغير بحيث تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعله تعمل الإدارة مع ترسيخها[2].

4.5\ القيم التنظيمية:

هي مجموعة من المبادئ والتعاليم والضوابط التي تحدد سلوك الموظف وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعمل على توجيه سلوك الفرد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة تعمل القيم التنظيمية على أنها تعزز من استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة وتؤثر القيادة وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل ايجابي للقيم ويتحدد مستقبل المنظمة من خلال التنمية المستمرة للقيام الإيجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو ارساء وتدعيم منظومه القيم التي تعد أساس خلق

---

[1] - قعيرة وردة، د بحري صابر،" سيكولوجية المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال الابعاد والعوامل،" المركز الجامعي سي الحواس بريكة، الجزائر ط1 2025 ص 26،32

[2] ياحي عبد المالك "الثقافة التنظيمية الدلالات والابعاد "مجلة آفاق للعلوم، جامعة جلفة، العدد السادس 2017،من298-305ص 301

ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي مستقبلي. والهدف من ارساء القيم التنظيمية هو تدعيم الرؤية والأهداف والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة[1]

6.العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية:

تتأثر بيئة العمل المنظمة الداخلية بعده عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل والموارد البشرية والموارد المالية والاقتصادية وغيرها من العوامل نذكر من خلالها:

1.6\ المواد الخام:

وهي تشمل كل الاحتياجات من الأوراق والأقلام والأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي، وكل ما تحتاجه المؤسسة من مواد خام لسير عملها التي تحتاجها بيئة العمل المادية.[2]

2.6\ الموارد البشرية:

وهي التي تؤثر في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تتضمنه من إداريين، وفنيين وعمال، ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تملكه من مهارات وإمكانات وقدرات لتحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] كعباش رابح، ريمة طباع" القيم التنظيمية ضمن مجال الاداري " الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، العدد 13، 2017 من 471-480ص 473

[2] ختو رتيبة وبولحية ايمان، علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جيجل 2020-2021 ص47.

3.6\ الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجابا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للمتواجد المريح.[1]

7.انواع بيئة العمل الداخلية:

اهتم الباحثون بدراسة بيئة العمل الداخلية، كونها تربط بين العمال والبيئة وتأثر على إنتاجيتهم كما تتميز بتنوعات حيث تنقسم الى عدة أنواع هي:

1.7\ البيئة التنظيمية:

تعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المؤسسة، كما أنها تعبر عن مجموعة من القواعد والممارسات والاتصالات التي تربط الإدارة بالأفراد أي انها المحيط الداخلي للمؤسسة.[2]

---

[1] راوية مرابط" تأثير بيئة العمل على التوجه الإبداعي"، مذكرة لنيل ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2016، ص 5

[2] منصور عبد القادر محمد منصور، أثر العوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين مجلة الرؤى الاقتصادية، العدد2014،6ص79.

2.7\ البيئة الوظيفية:

ترتبط البيئة الوظيفية ارتباطا وثيقا بمدى اشراك الأفراد في وضع أهداف المؤسسة ومدى مناسبة برامج التخطيط القوى العاملة وتركيب الوظائف وتوضيح المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها وتشجيع الافراد على تطوير قدراتهم ورفع مستوى أدائهم أي أنها تضم هذه البيئة كل ما يتصل بالموظفين والعاملين من أجور وحوافز مادية ومعنوية فضلا عن سياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتعيين وتصنيف للوظائف. ويضم أيضا هذا النوع من البيئة كافة السياسات المتعلقة أيضا بفرص الترقية ونوع العمل ومدى التزام العاملين بها داخل المؤسسة بغية تحقيق أهدافها[1].

3.7\ البيئة المادية:

تعرف بيئة العمل المادية على أنها مجموعة من الظروف المناخية والمادية السائدة في مكان العمل وتشمل كل من التهوية الإضاءة، النظافة، الضوضاء، النظافة، الحرارة، وجميع العناصر التي تؤثر على بيئة العمل الداخلية بحيث تنعكس على أداء العامل.[2]

4.7\ البيئة التقنية:

تتضمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في تسيير أداء العمل في المنظمات وتسهم في توفير الوقت والجهد. بحيث تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة المعتمدة داخل المؤسسة والتي تستخدم بهدف

---

[1] محمد سفيان شلالي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، كلية العلوم الاجتماعية، الاغواط 2024-2023ص31.

[2] محمد مصطفى علي الحجاج واخرون، البيئة المادية وأثرها على الأداء الموظفين، دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع الزهراء ووكالة قرجي، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد 20، ليبيا 2020ص6

تسهيل المهام الوظيفية وتحسين الكفاءة المهنية، كما تساهم في ربح الوقت والجهد مما يؤدي الى رفع مستوى فعالية التنظيم وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة[1].ويعتبر استخدام التكنولوجيا المطورة يؤدي الى زيادة الاتصالات المتبادلة وزيادة الثقة والابداعات وتقبل العاملين لتحمل المسؤولية في انجاز العمل.[2]

–ويمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقا لخطوط انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة والنمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية السائدة الى الأنواع الاتية:

1.4.7.البيئة الجامدة:

يقصد بها البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط وقلة تفويض السلطات ، وتعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات وتعتمد على نوع من الاتصالات من الاعلى الى الأسفل في الهيكل التنظيمي من خلال نمط القيادة الاوتوقراطية ، وفي هذه البيئة لا يكون هناك ابداع او ابتكار بل متقيدين بالأوامر والتعليمات ولا يستطيعون المشاركة في القرارات او الادلاء بآرائهم بل ينتظرون صدور تعليمات من المستويات القيادية والإدارية الأعلى ، بحيث في هذه البيئة يسود الخوف من ارتكاب الأخطاء و التعرض للعقوبات والتقيد بالروتين وهذا يؤثر على التواصل بين الموظفين في المؤسسة ويجعل الموظف في اضطراب مما يؤدي الى ملل وظيفي وتدهور في الأداء لأنها لا تعتمد على التحفيزات بل على الصرامة.

---

[1] عبد الحق علي إبراهيم بيئة العمل المنظمة كمتغير معدل اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا جامعة السودان. للعلوم والتكنولوجيا.2015ص 104

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، 2007، ص29

2.4.7.البيئة المرنة:

هي البيئة التي تشجع على الابداع والابتكار والاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات وتعتمد على التواصل بين جميع المستويات في المؤسسة من خلال نمط القيادة الديمقراطية وهذه البيئة تشجع العامل على الابداع وتحفزه نتيجة المرونة في تنفيذ التعليمات والاوامر ، وعدم انتظار صدور هذه الأوامر من المستويات القيادية والإدارية الأعلى مما يساعد العامل في انجاز العمل في وقت قصير واعداد العاملين على تولي مناصب قيادية اعلى وممارسة أدوار ارقى ، فلا يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات وكذلك بالنسبة لهم مواكبين التغيرات ولا يخضعون لتقييد بالروتين والإجراءات المطولة.[1]

[1] نبيل علي مبخوت حسن حمادي بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات ليمنية الاهلية، رسالة مقدمة للحصول على الماجستير في العلوم الإدارية تخصص إدارة اعمال، 2019ص32.33

الخاتمة

تعرفنا في هذا الفصل على ماهية بيئة العمل والتي هي المحيط الذي يشمل المؤسسة ويؤثر فيها وهو المكان الذي يتفاعل فيه الفرد. بالإضافة الى اهمية بيئة العمل. كذلك تعرفنا على انواع بيئة العمل الداخلية متل بيئة التنظيمية والوظيفية والمادية والتقنية كذلك تطرقنا الى خصائص البيئة الداخلية التي تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي أو انخفاضه تشمل كل من الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي ثقافه تنظيميه والقيم التنظيمية. كذلك تطرقنا الى العوامل التي تتأثر بهم البيئة الداخلية تشمل كل من مواد خام والموارد البشرية والموارد المالية كذلك تعرفنا على انواع بيئة العمل مثل البيئة التنظيمية والوظيفية والمادية والتقنية بالإضافة إلى العوامل المادية التي تشمل كل من الإضاءة وتهوية والحرارة والضوضاء باعتبارهم من المرتكزات الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين، كذلك تطرقنا الى عناصر البيئة الداخلية. التي تعتبر عنصر هام في التنظيم المؤسساتي.

ومن خلال كل هذا نستنتج ان الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل يحقق نتائج فعالة وايجابيات في المؤسسة ويساعد في تفعيل العمل بشكل إيجابي ويساهم في تحقيق رضا الوظيفي فالاهتمام بالبيئة الداخلية يساهم في رفع مستوى الأداء باعتبارها من العوامل التي تؤثر على الفرد بشكل مباشر ومنه يتحقق لنا الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي وتقييم الأداء

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتقييم الأداء

تمهيد

أولا: الأداء الوظيفي

1. ماهية الأداء الوظيفي
2. عناصر الأداء الوظيفي
3. أهمية الأداء الوظيفي
4. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
5. أنواع الأداء الوظيفي
6. مؤشرات الأداء الوظيفي
7. أبعاد الأداء الوظيفي
8. طرق تحسين الأداء الوظيفي

ثانيا: تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء
2. أهمية تقييم الأداء
3. طرق تقييم الأداء

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتقييم الأداء

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من طرف الباحثين نظرا لدوره المحوري في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها. فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية باعتباره العنصر الأساسي في عملية التسيير والانتاج. ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي وعناصره وأهميته ثم عرض محدداته وعوامل المؤثرة فيه ومؤشراته وطرق تقييمه.

أولا: الأداء الوظيفي:

1.ماهية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بالمؤسسات بمختلف أنواعها وقد تناول الباحثون هذا المفهوم بعده تعريفات متنوعة نذكر منه:

عرف حسب قاموس الموسوعة العالمية لأنه انجاز الاعمال كما يجب أن تنجز أي اسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بدرجة تحقيق وإلهامه بمهام وظيفته اذن: الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل الإدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب [1]

وفي تعريف اخر هو ترجمة الأفكار والخطط إلى أفعال وذلك بتنفيذها بطريقة جيدة وفعالة لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتطلب توافر مجموعة من العوامل التي تؤثر وتوجه سلوك الفرد من خلال الامكانيات الفكرية والمادية في ظل وجود رغبة وإعادة لتحقيق الهدف المطلوب.[2]

---

[1] -مديحة حمود، الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية اولاد دراج، مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الاتصال والاعلام، تخصص اتصال وعامة، المسيلة الجزائر2020ص30

[2]- بولمان عادل، جوهرة اقطي، الوافي خالد، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حال. كلية العلو م والتكنولوجيا جامعة بسكرة" مجلة العلوم الإنسانية المجلد 18العدد2 بسكرة، الجزائر، 2018 من 121-143ص128

ويعرف أيضا على أنه هو ما تقوم المؤسسة بتوظيف الفرد من أجل القيام به وانجازه بشكل جيد. وهو عبارة عن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تكون تحت سيطرة الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.[1]

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من العوامل منها قدرات الفرد ودوافعه، وظروف بيئة العمل وهو ذلك المستوى الذي يصل اليه العامل في لنجاز المهام الموكلة اليه، داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية لصالح أهداف المؤسسة.

2. عناصر الأداء الوظيفي:

رغم التباين في رؤى الباحثين حول تحديد العناصر الأساسية للأداء الوظيفي، الا أن هناك اتفاق عام على أن الأداء يرتكز على عدة عناصر تتمثل في:

1.2\ كفايات الموظف:

وتعني ما يملكه الموظف من معلومات ومهارات وخبرات واتجاهات وقيم وهي تمثل الخصائص الأساسية التي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة[2]

---

[1] SAOUSSANY, Amina et ASBAYOU, Malika, « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, n° 6, Septembre 2018, p. .359

[2] سويسي احمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجلفة، 2012.2013، ص91.

2.2\ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتمثل في المعرفة بمتطلبات الوظيفة في قدرة الموظف على فهم المعارف العامة والمهارات الضرورية لأداء مهامه، إضافة الى ادراكه للسياق العام المرتبط بعمله، ويعتبر المعرفة بمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئيسية للأداء الجيد ذلك أن احاطة العامل بخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه لذلك فان المعرفة بمتطلبات المهمة يعد مؤشرا أساسيا لزيادة ورفع الأداء.

3.2\ بيئة التنظيم:

تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء ، من حيث التنظيم وهيكله و أهدافه وموارده أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية كما تتضمن مجموعة من الممارسات التي تحدد طريقة سير العمل داخل المؤسسة وتنظيم المهام بين الافراد وتؤثر هذه البيئة بشكل مباشر على كفاءة الأداء ، من خلال ما توفره من وضوح في الأدوار وتحديد للمسؤوليات ، فبيئة التنظيم من أهم المتغيرات المؤثرة على العمل وعلى الأداء الوظيفي ولذلك البيئة التنظيمية المناسبة ذات المناخ الملائم للعمل من العناصر الأساسية التي وجب توفرها في كل مؤسسة .

4.2\ كمية العمل المنجز: يقصد بها حجم الاعمال التي يستطيع الموظف اتمامها بنجاح خلال معدلات زمنية محددة وفي ظروف عمل عادية، ويعد هذا الجانب مؤشرا مهما في تقييم الأداء حيث لا يقتصر الامر بمقدار الجهد المبذول فقط، بل يشمل أيضا النتائج الفعلية المحققة، سواء كانت مخرجات فكرية أو مادية ملموسة.

5.2\ المثابرة والوثوق:

يعكس هذا العنصر مستوى الجدية والإخلاص الذي يبديه الموظف تجاه مهامه، ومدى قدرته على تحمل المسؤوليات الوظيفية بكفاءة، إضافة الى العمل باستقلالية دون الحاجة الى الاشراف أو توجيه مباشر ، ويرتبط هذا الجانب بالسمات الشخصية للموظف، حيث ان الالتزام بأخلاقيات المهنة واتقان العمل يساعد على الحفاظ على مستوى أداء مرتفع، مما يساهم في تعزيز مكانته داخل المؤسسة ونيل التقدير والاحترام داخلها.[1]

3.أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج والتقدم النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة. فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرات واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا[2]. وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- *الترقية والنقل*: اعتباره مقياسا لقدره الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية
- *تقييم المشرفين والمديرين*: حيث يساعد في تحديد مدى كفاءة المشرفين والمديرين من خلال تقييم قدرتهم على توجيه العاملين وتنمية وتطوير مهاراتهم.

---

[1] عدنان نبيل، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط الأولى، عمان، 2019، ص57.58

[2] -فاضل سمية الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، دكتور صالح زرداني، ماستر كليه العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع وتنمية، الموارد البشرية جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر 2005ص46.

- *اجراء تعديلات في الرواتب والاجور*: يساعد تقييم الأداء في تحديد مقدار الزيادات في الرواتب والأجور داخل المؤسسة، بحيث يرتبط مستوى اجر بأداء العامل وبالتالي كلما كان أداء الموظف جيدا كلما ارتفع اجره وهذا يؤدي الى تشجيع الفرد على أداء عمله وتحسينه يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية.
- *تحديد الاحتياجات التدريبية:* أي الكشف عن نقاط الضعف لدى العاملين، وبالتالي تحديد البرامج التدريبية المناسبة لتطوير أدائهم.
- يزود الإدارة ببيانات حول أداء العاملين واوضاعهم، مما يساعد في تحسين انتاجيتهم.
- يساعد الإدارة على التعرف على الموظفين وتقييم أدائهم وتحديد قدراتهم من اجل التخطيط لمستقبلهم المهني داخل المؤسسة
- ترتبط الزيادات لسنوية بنتائج تقييم الأداء حيث يتم تحديد مقدار الزيادة حسب مستوى الأداء[1].

4.العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يعبر الأداء من محصلة التفاعل بين الدوافع والقرارات والبيئة المحيطة وذال ك فإن العوامل المؤثرة على الأداء هي:

---

[1] -زهرة خلوف الثقافة التنظيمية بين الرهانات الانتماء وديناميكية الأداء، اطروحة دكتوراة كلية علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر ،2015،ص 132

1.4\ غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعادلات الانتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز ومحاسبة موظفيها على مستوى الأداء. فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف أقل كفاءة وصاحب الأداء الضعيف[1]

2.4\ عدم المشاركة في الإدارة: يعتبر عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في خلق فجوة بين القيادة والإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة والعمل الجماعي بغية تحقيق اهداف المؤسسة وهذا يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يوجهونها في الأداء ويعتبرون أنفسهم مهمشين، فقط عمال ينفذون دون أن يشاركوا في تخطيط.

3.4\ اختلاف مستويات الأداء: يعد اختلاف المستويات من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء ومردودية الموظف التي يحصل عليها. فكلما ارتبط مستوى الأداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين. فعدم وجود نظام عادل لتقييم الأداء الذي يميز بين الموظف المجتهد والموظف المتكاسل يؤدي إلى إحباط الكفاءات، اذ يرى الموظف المتميز جهده لا يقدر بشكل مختلف عن غيره مما يؤدي الى تراجع الأداء ويصبح الفرد يتكاسل ولا يبذل أي جهد.

---

[1]-شغلة عايدة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قالمة ، 2020،2019ص92.

4.4\ العوامل التقنية: هي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة ونوعية الأدوات التقنية المتاحة. ويشير هذا الجانب الى كفاءة الموظف ترتبط بمدى توفر الموارد اللازمة، فقد يمتلك الموظف كفاءات فنية كمعرفته لتكنلوجيا الحديثة وقدرات عالية فيها ولكن غياب الإمكانيات التقنية أو سوء حالتها يشكل عائق أمام تنفيذ مهامه بفعالية وكفاءة عالية.[1]

5.4\ التسيب الإداري: يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين بحيث يعرف على أنه ضياع ساعات من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليست لها صلة به. وينشأ التسرب الإداري نتيجة عدة أسباب منها أسلوب القيادة فاذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام واحترام الوقت والانضباط وأبدت انتماء وحماسا للعمل فان ذلك يساعدها ويجعلها قدوة يحتذى بسلوكها بإضافة الى ذلك فان القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت والى جانب القيادات الإدارية العليا فان المشرفين الإداريين كل في مستواه اذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام والانضباط واحترام الوقت فان ذلك سوف يجعل موظفيهم يتقيدون بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجاز العمل المطلوب منهم.[2]

6.4\ الظروف المادية للعمل:

---

[1] بن يوب دلال، لبيض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود، مدكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قالمة 2018-2019ص53،54

[2] اسيا قرنيط، مريم حسونة، الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2016.2017 ص56.

يقصد بها ظروف العمل السائدة في مكان العمل والامكانيات المادية المتاحة لتأدية العمل، وهي تلك الأشياء التي تشكل جو العمل، وتؤثر عليه مثل التهوية، الإضاءة، الضوضاء، النظافة وكافة التسهيلات المشابهة التي تربط بالصحة البدنية والجسمانية للعامل وتوفر له جو مناسب لأداء عمله وإذا لم تكن هذه الظروف مناسبة تعيق أداء العمل وتضعفه وينخفض مستوى أداء العامل.[1]

5.انواع الأداء الوظيفي:

يتخذ الأداء الوظيفي عدة انواع تختلف بالاختبار طبيعة العمل والمهام داخل المؤسسة ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك. فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية.

1.5.حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1.1.5.الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

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

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

---

[1] شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، 2004.2005ص185.

4.1.5.الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

5.1.5.الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.[1]

2.5.حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا المعيار الى نوعين:

1.2.5. *الأداء الكلي*: هو الذي يتحقق من خلال الإنجازات التي شاركت فيها جميع الوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة لشمان تحقيقها ولا يمكن نسب هذه الإنجازات الى عنصر بعينه دون مساهمة بقيت العناصر أي بمعنى ان هذه الإنجازات ليست نتيجة عمل شخص واحد او قسم واحد فقط بل نتيجة مساهمة الجميع معا.

---

[1] بوعطيط جلال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي، جامعة متنوري محمود، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة ،2009،ص76

2.2.5. *الأداء الجزئي*: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم الى عدة أنواع حسب معيار الوظيفي الى أداء وظيفية مالية. أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.[1]

6. مؤشرات الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من المعايير التي تحدد وتقيم مدى فعالية العنصر البشري داخل المؤسسة ويتم قياس هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها: الإنتاجية، الروح المعنوية للأفراد والعاملين ومعدلات الغياب عن العمل، مدى انجاز المهام والوجبات بدقة واتقان وسرعة، القدرة على الابداع والابتكار، درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين ومستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على انجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات فيما يلي:

1.6.الفعالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها في والوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة. اما على مستوى الفردي فتشير الى مدى نجاح هذا الفرد في تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

---

[1] قدور فاطمة الزهراء. تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية دراسة ميدانية بدار ولد الرحمان كاكي ، مذكرة تخرج ماستر في علوم الاعلام والاتصال ،تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة عبد الحميد بن باديس 2019/2018ص37.

2.6. الكفاءة: تشير الى قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف بأقل تكاليف أي باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والتي تشمل كل من التكاليف المالية، والجهد البشري وكذلك الوقت.[1]

7\ أبعاد الأداء الوظيفي:

ان الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الجوانب يتأثر بمجموعة من الابعاد ومن خلالها يقاس مدى نجاح الموظف في أداء مهامه داخل المؤسسة من حيث التنظيم الداخلي والعلاقات بين الموظفين والمجتمع والبيئة المحيطة ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولا:

1.7. البعد التنظيمي: يقصد بها الأساليب التي تعتمدها المؤسسة من حيث التنظيم للوصول الى لأهدافها وعليه يستطيع المديرون قياس مدى فعالية الإجراءات المتبعة ومدى تأثيرها الفعلي على مستوى الأداء الوظيفي مع التركيز على أن هذا القياس يرتبط بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة.

2.7. البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على جانب رضا الوظيفي عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، فمستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، بحيث تتجلى أهمية هذا البعد في انه يركز على الجانب الاقتصادي واهمال الجانب الاجتماعي وبالتالي يؤدي الى

[1] حمود منصورية، تأثير ظروف العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ،جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2019،2018 ص50،51

نتائج سلبية على المدى البعيد لذا ينصح بإعطاء أهمية وأولوية للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة وكل ما يخص العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.[1]

8\ طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يعد تحسين الأداء هدف أساسي تسعى اليه المؤسسات، لما لها دور في تحقيق أهدافها ولتحسين الأداء الوظيفي يتطلب تحسين ثلاث مداخل المتمثلة كالاتي:

1.8. تحسين الوظيفة:

تعتبر من أهم المداخل الأساسية لتطوير الأداء الوظيفي حيث يركز على الارتقاء بمستوى العمل نفسه من خلال تحسين محتواه، وذلك من خلال التدريب والتدوير الوظيفي بهدف اكتساب خبرات وتوسيع مدارك الموظف ولتفادي الملل، وكذلك من أجل اتاحة الفرصة للموظف في اتخاذ القرار مما يعزز روح الانتماء داخل المؤسسة.

2.8. تحسين الموظف:

يعتبر هذا المدخل الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية بحيث يركز على العنصر البشري، وتعتبر تحسين الموظف كمرحلة أولى في التركيز على نواحي القوة، وما يجب عمله وتبدأ بالتركيز على الجوانب الإيجابية التي يمتلكها الموظف والعمل على معالجة مشاكل الأداء، ثم تركيز جهود التحسين في الأداء على ما يملك الموظف من مهارات، فيتم العمل على تنميتها ثم بعد ذلك التركيز

[1] شيخ الداوي تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، الجزائر، 2010، ص219

على ما يرغب الموظف في عمله ثم ربطه بالأهداف الشخصية للأفراد لكي تكون جهود الافراد مرتبطة بالاهتمامات وبأهداف[1]

3.8. تحسين الموقف (البيئة):

ان تحسين الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بتهيئة البيئة التنظيمية وتطوير سياق العمل ويرى "**هاينز**" أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي الى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ويتحقق ذلك من خلال ضبط الهياكل الإدارية وتفعيل قنوات الاتصال، وتوضيح المهام والمسؤوليات كما ان ضرورة الملائمة بين النمط الاشرافي المتبع ومستوى النضج المهني للموظفين. بحيث إذا غاب الأسلوب الاشرافي وانحراف عما هو مناسب قد يؤدي الى تراجع الروح المعنوية وضعف الكفاءة. ويرى" الدرة" ان القيادات الإدارية تلعب دورا حاسما في تبني وتطوير أساليب رفع الإنتاجية.

وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت عليا أو وسطى، حيث لها القدرة على تكوين لتوجيهات واهداف المؤسسة كما لها القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة التي تؤثر إيجابيا على الإنتاجية وتحقيق الأداء التنظيمي ويقترح بعض تدريب القوى البشرية، تصميم العمل، والتطوير التنظيمي وكلها تساهم في رفع الانتاجية[2]

ثانيا: تقييم الأداء:

1/مفهوم تقييم الأداء:

---

[1] بكوش لامية، تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، دراسة حالة عينة من الجامعيين، رسالة دكتوراة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة، 2018-2019، ص115.116

[2] حاتم علي حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك بجدة، 1424هـ، ص92.91

يعرف تقييم الأداء على انه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة تصرفاتهم وسلوكياتهم اثناء قيامهم بالعمل وذلك من اجل الحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم وهي أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف خلال عمله، لتقييم دوره في تحقيق اهداف المؤسسة[1].

وفي تعريف اخر هو عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه من المهمات المنسوبة اليه، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في عمل الفرد. والمقصود من هذا هو معالجة الضعف وتدعيم جوانب القوة بحيث يركز على الأداء الفعلي في ظل متطلبات الوظيفة ويعبر عن ذلك بالإنجاز المتوقع منه اداؤه.[2]

أي أنه عملية إدارية تهدف الى قياس مستوى أداء العاملين وذلك بغية مقارنة عمله بالأهداف المحددة لمعرفة نقاط الضعف والقوة من أجل تحسين الأداء وتطويره.

2\ أهمية تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء من المواضيع الإدارية التي بدأت تهتم بها كافة المؤسسات باعتبارها أنها من خلالها يتم الكشف عن نقاط الضعف والقوة في المؤسسة وتحدد مدى فعاليتها وكفاءتها من خلال تحقيق أهداف المؤسسة. وتبرز أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

---

[1] ذيب هدى، دور الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء الوظيفي داخل الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية على عينة موظفي مديرية النقل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية وال انسانية2016.2017 ص47

[2] الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، 2017.2018 ص66.

1.2.على مستوى المؤسسة:

-رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم لما يساعد على تقدمهم.

-إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.

-خلق بيئة إيجابية ويقلل من الشكاوى.

-تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية اذ تستخدم نتائج هذه السياسات ومساعدة المؤسسة في تقييم أداء العاملين.

2.2.على مستوى الفرد العامل:

يجعل الفرد يشعر بانه جهوده تقدر مما يجعله أكثر وعي بالمسؤولية وبالتالي يدفعه الى العمل باجتهاد رغبة نيل الاحترام من رؤساءهم معنويا وماديا.

3.2.على مستوى المديرين:

ان عملية تقييم الأداء على المدير ليست من الامر السهل بحيث من السهل الحكم على أداء العامل اذ من واجب المدير تنمية مهارات وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من اجل التقويم السليم مما ينعكس إيجابيا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل وأيضا يعزز العلاقات بين القيادة والموظفين[1].

[1] ختو امينة، بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ميدان الحقوق والعلوم السياسية مستغانم 2018، 2019ص49.50

3\ طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء. ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة الى الإمكانيات المتاحة ويوجد طرق تقليدية وطرق حديثة والطرق التقليدية تتمثل في:

1.3.الطرق التقليدية:

1.1.3. *مقياس إعطاء الدرجات*: وتعني تقييم العامل بإعطائه درجات بناء على بعض المعايير مثل التعاون مع الزملاء، كمية وكيفية العمل، الولاء للمؤسسة بحيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف على أساس هذه المعايير.

2.1.3 الاحداث الجوهرية: يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل سواء كانت إيجابية او سلبية مثلا رفض العامل قيام بما وجب عليه القيام به أو تعاون الموظف مع زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل.

3.1.3. *الترتيب*: هو تصنيف العاملين من أكثر فعالية وانتاجية الى اقل حيث يقوم بمقارنتهم الشخص المسؤول بتقييم أدائهم.

4.1.3. *قائمة الاختيار*: وتتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات من أجل وصف أداء العامل وسلوكياته وتختلف هذه السلوكيات باختلاف أهميتها للمؤسسة.

5.1.3.المقارنة *الزوجية*: تتم فيها مقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية على بقية الموظفين لمعرفة الأفضل بينهم وترتيب الموظفين وفق نتائج هذه المقارنات.

6.1.3. *طريقة معدلات الأداء*: تعتمد على خطوتين، الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب، الذي طلب من العامل إنجازه خلال فترة زمنية معينة أما خطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناء على إنجازاته المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنته بالأداء المتوقع الذي تم تحديده في الخطوة الأولى[1].

2.3. الطرق الحديثة في قياس الأداء: تطرقنا الى طرق قياس الأداء السابقة التي تعتبر تقليدية ومن بين الطرق الحديثة نشير الى أهمها:

أولا:

1.2.3.الإدارة بالأهداف:

يقوم على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم الى الوصول الى الأهداف التي وضعوها هم وشاركوا في وضعها وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية وهم:

- ✓ وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة
- ✓ إقرار اهداف المرؤوسين قبل المدراء ومرؤوسيهم
- ✓ قيام المديرين ومرؤوسيهم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة انها تحفز الافراد العاملين على العمل ويصبح العامل مسؤول على عمله وبالتالي تتحقق الأهداف.

[1] بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، ايتراك لنشر وتوزيع، 2005، مصر ،26،27.

ثانيا:

2.2.3. مقاييس التقييم السلوكي:

تعد مقاييس التقييم السلوكي من الأساليب الحديثة في تقييم الأداء، حيث تجمع بين طريقتي الوقائع الحرجة والتقرير المكتوب. ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد السلوكيات الأساسية المرتبطة بالأداء الفعال والغير الفعال للوظيفة، من خلال صياغة عدد من العبارات يتراوح عادة بين 5 او 9 عبارات حسب طبيعة العمل وبعد ذلك يتم تحويل هذه العبارات الى مقاييس وتقوم هذه المقاييس بتسهيل عملية التقييم.[1]

[1] محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط الاولى، دار وائل لنشر وتوزيع 2010، الأردن، ص265.266.

الخاتمة

من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه الأداء الوظيفي الذي يعتبر من الأهداف التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من اجل ضمان استمراريتها كما تطرقنا الى أهميته التي تعتبر مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة ضف الى ذلك العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وهنا تبرز أهمية العنصر البشري في العملية التنظيمية وفي تأثيره على المنظمة وعلى العملية الإنتاجية كذلك تطرقنا الى أنواع الأداء الوظيفي الذي تم تقسيمه الى نوعين حسب معيار المصدر وحسب معيار الشمولية وأيضا تطرقنا الى ابعاد الأداء الوظيفي و الى طرق تحسين الأداء الوظيفي كما سلطنا الضوء على تقييم الأداء وأهميته وطرق تقييمه .ومن هنا يتضح لنا أن الأداء الوظيفي يعتبر عنصر هام في نجاح أي مؤسسة وتحقيق الفاعلية داخل أي مؤسسة.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الجانب الميداني

تمهيد

1. المجال المكاني
2. المجال الزماني
3. المجال البشري
4. العينة
5. منهج الدراسة
6. ادوات جمع البيانات
7. الصعوبات
8. تعريف بالمؤسسة
9. هيكلها التنظيمي
10. تحليل جداول العينة
11. النتائج المتحصل عليها
12. مناقشة الفرضيات.

الفصل الرابع: الجانب الميداني

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أساسيات البحث العلمي فهي التي بها نتقرب الى موضوع المراد دراسته وهي الإسقاط لما تناولناه في الجانب النظري. لذا كان من الضروري القيام بدراسة الميدانية التي تعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات من الواقع وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي للموضوع من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في البلدية والتعرف على ميدان الدراسة والى منهجية البحث.

الفصل الرابع: الجانب الميداني

1\ المجال المكاني:

أجرينا هذه الدراسة تحت عنوان دور بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بمقر بلدية الكرمة دائرة السانيا ولاية وهران.

2\ المجال الزماني:

تمت دراستنا خلال الموسم الدراسي 2025-2026 حيث قمنا في المرحلة الأولى بنزول الى الميدان من اجل الدراسة الاستطلاعية لتعرف على ميدان الدراسة في 1 فيفري لمعرفة مجتمع البحث، قمنا بإجراء المقابلة الموجهة مع موظفين البلدية، وطرح أسئلة عليهم قد استغرقت مدة المقابلة 3اشهر وهذا راجع الى انشغال الموظفين وبالتالي اطرينا ان نستغرق كل هذا الوقت من فيفري الى أفريل للحصول على المعلومات المطلوبة. مدة المقابلة كانت 44 دقيقة. وقمنا بتدوينها خطيا.

3\ المجال البشري:

حسب موضوعنا كما سبق ذكره دور بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي، فان مجتمع دراستنا يشمل موظفين داخل البلدية من موظفي مكتب الصفقات، وموظفي مكتب المستخدمين، موظفي مكتب المتعاقدين العمال وموظفي مكتب الأجور وأيضا موظف قسم الاعلام الالي وموظفي مكتب الشؤون المالية.

4\ عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع الذي تجرى فيه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا

واستخدمنا العينة القصدية التي تعتبر ان الباحث يتقصد اختيار عينته باعتبارها تمثل المجتمع أفضل تمثيل[1] وهذا سبب اختيارنا لهذه العينة يعود الى طبيعة الدراسة التي تطلبت منا استهداف فئة من الموظفين العاملين في المقر الإداري للبلدية.

5\ منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا المتمثلة في دور بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف بيئة المؤسسة الداخلية ولتعرف على دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية، ومعرفة إذا كانت تؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسة.

6\ أدوات جمع البيانات:

1.6\ مقابلة:

بحيث تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين حيث يحاول القائم بالمقابلة أن يجمع المعلومات والتعبيرات لدى المبحوث. وتعتبر أفضل وسيلة للحصول على المعلومات لأنه لا يمكن الحصول على البيانات الا بالمقابلة وجها لوجه.[2] واعتمدنا على المقابلة نصف الموجهة من أجل الحصول على المعلومات الكافية حول موضوع دراستنا حيث قمنا بالمقابلة مع موظفين البلدية 11 موظف من خلال طرحنا عليهم بعض الأسئلة. بحيث ان لها دور مهم في الحصول على المعلومات من الموظفين داخل البلدية.

---

[1] د رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية عمان، ط الأولى، 2008ص161، و173.

[2] فوزي غرايبة واخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، لنشر بدعم من الجامعة الأردنية ص43.

2.6\ الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات الأولى للإنسان للحصول على المعرفة، من خلال ملاحظة ما يدور في محيطه البيئي والاجتماعي، الا أن الاختلاف يكمن في طريقة الملاحظة من شخص الى اخر، فالإنسان العادي يلاحظ بشكل سطحي، بينما الباحث يلاحظ تلك الأشياء بطريقة أخرى ويصف ويحلل ويربط بين الأشياء ويكشف العلاقات بين الظواهر المختلفة،

ثم يفسر ويستنتج ويتوصل الى نتائج.[1] اعتمدنا بجانب المقابلة الملاحظة وذلك قصد ملاحظة بيئة العمل السائدة في البلدية. بحيث ساعدتنا في ملاحظة ما يوجد داخل هذه المؤسسة.

7\ صعوبات الدراسة:

من المعترف به أن كل بحث سوسيولوجيا لا يخلو من الصعوبات لابد من صعوبات تواجه الباحث في مسار بحثه ومن بين الصعوبات التي واجهتاها خلال دراستنا تتمثل في:

- صعوبة وجود مراجع موثوقة خاصة مع كثرة المعلومات غير دقيقة في بعض المواقع الالكترونية الانشغال الدائم للموظفين مما صعبا علينا التواصل معهم
- خوف بعض الموظفين والتحفظ بعدم اعطائنا معلومات أشمل باعتقادهم أنها تدخل في جانب من واجبات التحفظ المهني وسر المهني.
- تماطل بعض الموظفين في الإجابة معنا بسبب الضغط العملي الذي يتطلب منه الإنجاز دون المماطلة
- صعوبة الوصول الى معلومات نتيجة تحفظ بعض الموظفين.

---

[1] أحمد راجح حيدر العبدلي، أساسيات البحث العلمي، بصمة للطباعة، صنعاء، اليمن، ط 1، 2022، ص62

8\ بطاقة تعريفية عن بلدية الكرمة:

1.8.تعريف مقر البلدية: هي احدى بلديات ولاية وهران التابعة لدائرة السانيا.

البلدية هي مؤسسة عمومية محلية يعمل موظفوها على تسيير الشؤون المحلية وتقديم خدمات إدارية مما يساهم في تحقيق التنمية المحلية للبلدية. وتعد هيئة إدارية لا مركزية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[1].

9. الهيكل التنظيمي لبلدية الكرمة: (من 2001 الى 50000) نسمة يتكون من:

- رئيس المجلس الشعبي
- امانة الرئيس
- الامن البلدي
- الأمانة العامة
- مكتب الاستقبال والتوجيه
- تتكون الأمانة العامة من عدة مصالح وهم:
- مصلحة الشؤون المالية للمستخدمين
- مصلحة تنظيم العام
- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية
- مصلحة التعمير والاحتياطات العقارية
- مصلحة التنمية والصفقات العمومية
- مصلحة الوقاية
- مصلحة الوسائل العامة
- مصلحة تنقل المركبات

[1] مخناش الشريف، البلدية في الجزائر دراسة في إطار القانون 11-10 مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 9 العدد الأول 2025، جامعة سطيف، من 829-838، ص 829.

- مكتب تنسيق دورات المجلس ولجانه
- مكتب الدراسات والتحليل
- مكتب البريد العام
- مكتب التوثيق والأرشيف والمحفوظات.[1]

10. *تحليل جداول العينة*:

1.10. بيانات عامة حول المبحوثين:

1.1.10.جدول رقم 1 يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول 1يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
انثى	9	%81.81
ذكر	2	%18.81
المجموع	11	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح جدول رقم واحد أن أكثر أفراد العينة هم اناث قدرة نسبتهم ب 81.81 % أما نسبة الذكور قدرت ب 18.81%نلاحظ أن نسبة العينة اناث غالبة مقارنة بنسبة الذكور وهذا حسب تواجد العمال هناك.

[1] من وثائق مقر البلدية الهيكل التنظيمي.

2.1.10.جدول رقم 2 يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول 2 يوضح توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	7	%63.63
ثانوي	3	%27.27
متوسط	1	%9.09
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة

_يظهر الجدول المستوى التعليمي للعمال في البلدية، حيث ان نسبة العمال الذين مستواهم جامعي هي 63.63% في حين ان نسبة العمال الذين مستواهم ثانوي 27.27%والمتوسط 9.09% نلاحظ أن أغلب العمال ذوي مستوى جامعي، وهذا راجع إلى أن المستوى التعليمي العالي يساهم في رفع معرفة ومهارات العامل، مما يزيد من كفاءته وإنتاجيته داخل المؤسسة. خاصة في ظل التطور التكنولوجي، إذ أصبح التعامل مع الأجهزة والحاسوب يستلزم مستوى تعليمياً عالياً، وهو ما يجعل العامل الجامعي أكثر قدرة على التكيف والاستقرار في وظيفته[1]".

[1] سمير حسن عطية، دور التعليم في التنمية البشرية، مجلة طبنة لدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد 4، العدد1 2021، من 112.124 ص113.

3.1.10.الجدول رقم 3 يوضح توزيع حسب الخبرة المهنية:

جدول 3 يوضح توزيع حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
من 5 سنوات فما فوق	10	%90.90
اقل من 5 سنوات	1	%18.18
المجموع	11	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الجدول الخبرة المهنية ان نسبة18.18% من العمال لديهم خبرة اقل من 5 سنوات في حين ان نسبة.90.90% تتراوح خبرتهم بين 5 –فما فوق مما يتضح لنا ان غالبية العمال يمتلكون خبرة مهنية بحيث تعتمد البلدية على موظفين ذوي خبرة متوسطة هذه الفئة تمثل مرحلة النضج المهني حيث ينظر الى الخبرة كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة خاصة

وان أسس الترقية تنحصر في الاقدمية بحيث يترقى الفرد حسب خدمته اذ تعطى الأولوية للأقدم ومن هذا نلاحظ استقرار العامل على عامل الترقية[1].

2.10.تتميز بيئة العمل في بلدية الكرمة بمجموعة من الصعوبات:

تعتبر بيئة العمل العامل الأساسي في تحقيق الأداء الوظيفي اذ لا يمكن معرفة وفهم سلوك الموظف بمعزل عن ظروف المحيطة به داخل المؤسسة ويعتبر الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل البلدية

[1] مطلاوي ربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد13، تبسة، ص275

لكونه الأداة التي تخلق التفاعل بين الموظفين من اجل تسهيل العمل. وفي هذا السياق بيئة العمل المتواجدة في البلدية من خلال طرحنا لسؤال كيف تصف بيئة عملك اثبتت لنا مقابلتنا مع المبحوثين بان اغلبيتهم يجدون ان بيئة العمل في البلدية لا بأس بها بالرغم من بعض النقائص حيث صرح أحد المبحوثين رقم 3 ان "بيئة العمل لا باس بها بالرغم من انها تفتقر لبعض الحاجات" وفي السياق ذاته اقرت مبحوث رقم 1 بانها "بيئة العمل متكيفين معها برغم من وجود صعوبات " كذلك مبحوث رقم 7"بيئة العمل مساعدة ملائمة وجيدة".

كذلك مبحوث رقم 11"متكيفة معها".

كذلك صرحت مبحوث رقم 6"جيدة نظرا لما كانت عليه سابقا".

3.10 تكيف العمال مع ظروف العمل:

من خلال هذه التصريحات يدل أن الموظف في البلدية متكيف مع البيئة المتواجد فيها ومتأقلم مع ظروف العمل سواء كانت هذه الصعوبات مادية أو تنظيمية فحسب ما أوردناه في الإطار النظري أن بيئة العمل تتسم بخصائص التي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة ومن بينها المناخ التنظيمي الذي يعبر عن جو العمل داخل المؤسسة وله دور كبير في بيئة العمل باعتباره من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل داخل المؤسسة وله تأثير كبير وواضح على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.[1]

[1] راهم فريد، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات، مجلة الحقيقة، العدد 42، 2018، ص 213

اما أقلية المبحوثين أقرو بأن لا تساعد بجانب نقص الماديات كما أوضحت مبحوث رقم 5 " بيئة العمل ليست مساعدة لأن أحيانا مكتبي ينقطع الكهرباء وبالتالي يعيق أداء عملي خاصة انني في قسم الاعلام الالي" وفي هذا السياق نلاحظ أن بيئة العمل تمثل عائق نسبي أمام الموظف وتعيقه من أداء مهامه وذلك بسبب انعدام الإضاءة في المكتب ومن هذا التصريح نلاحظ العلاقة بين الأداء الوظيفي والجانب المادي أي الإضاءة , بحيث تعتبر الإضاءة الكافية عامل هام لابد من توفره في بيئة العمل وكشرط أساسي للعمل من اجل تحقيق أداء فعال.

4.10.أهمية العلاقات المهنية داخل البلدية:

يعتبر الأداء مجموعة من السلوكيات والإجراءات ذات صلة بأهداف المؤسسة ويعتبر مزيج من الفعالية والكفاءة من اجل تحقيق اهداف محددة. وتختلف هذه العوامل باختلاف طبيعة العمل والعلاقات السائدة داخل التنظيم. فحسب ما صرح به أحد المبحوثين حول العوامل المؤثرة في أداء عملك أجاب مبحوث مقابلة رقم3 'العمل كفريق والسر المهني خاصة مكتبنا مكتب الصفقات مكتب حساس "

وكذلك افاد مبحوث اخر في نفس السياق رقم 4" عندما لا يكون هناك تكامل ومحاورة وسرية المكتب يؤثر على عملي" كذلك مبحوث رقم 2 "عندما لا يكون هناك تواصل بين موظفين" ومن خلال هذه التصريحات يتضح أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة من العوامل التي تؤثر على الأداء وتلعب دورا هاما في تنظيم العمل .وهذا حسب الجانب النظري الذي وضح أن عدم مشاركة العاملين في تخطيط يؤدي الى ضعف العمل الجماعي وهذا يؤدي الى تدني الأداء[1].و السر المهني

[1] شغلة عايدة مرجع سبق ذكره ص93.

أي الثقة بين الموظفين ينعكس على أداء العامل داخل المؤسسة فهذين العاملين لهما تأثير كبير على الأداء داخل المؤسسة. فحسب دراسة مشابهة لها لعميروش عبد الكريم وضيف محمد حول موضوع العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء بحيث اتفق العمال بان المشاركة في التعاون مع الزملاء لأداء الواجب واتمام العمل بالصورة الصحيحة ضروري كما ان العمل الجماعي مهم في التأثير على أدائهم اذ ان تعاونهم كفريق يخلق لهم جو تعاوني في تبادل الأفكار والاقتراحات المتعلقة بتحسين الأداء بما ينمي كفاءتهم.[1] .

5.10. تأثير الضغط المهني على أداء الموظفين:

تعتبر الضغوطات المهنية من العوامل الموجودة داخل بيئة العمل والتي ينتج عنها مجموعة من ردود أفعال التي تظهر في سلوك الافراد وينجم عنها اثار نفسية فيسيولوجية او سلوكية التي يتعرض لها العامل في بيئة العمل وتظهر في أدائه[2].حيث صرح المبحوث رقم 3 حول ضغط يؤثر على أدائه ب "نعم بطبيعة الحال عندما يكون ضغط تكثر الأخطاء في العمل". كما صرح مبحوث رقم 5" نعم الضغط يؤثر على عملي"

وكذلك أفادت مبحوث رقم 11 " بطبع ضغط يؤثر وبسببه تكتر الأخطاء" وكذلك مبحوث رقم 2" اكيد بسبب الضغط يقل تركيزي ولا أستطيع تقديم أكثر وادائي يقل" وصرحت مبحوث رقم8 "نعم

[1] عميروش عبد الكريم وضيف محمد، العوامل الداخلية المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي لموظفي محافظة العقارية بقالمة مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة 2018-2019ص62

[2] عدنان نبيلة، تأثير ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي، في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4،2020 من 13-26، ص16

اخطئ عندما يكثر الضغط " وصرحت مبحوث رقم 4" ضغط يؤثر على عملي أصبح اعمل متكاسلة فقط من اجل الاجر"

كذلك صرحت مبحوث رقم 1" نعم ضغط يؤثر خاصة عندما يكون ضغط من عون مساعد يؤثر" كذلك أفادت مبحوث رقم 10" ضغط يؤثر على عملي وبسببه اخطئ ويضعف تركيزي"

بحيث أن الأغلبية صرحوا بان العوامل المؤثرة على عملهم هو الضغط المهني حيث اجتمع رأي المبحوث رقم 1 و 2و4 و 9 كما أفادت مبحوث رقم 4"ضغط العمل يؤثر على عملي أصبح أعمل فقط من أجل الأجر ومتكاسلة، خاصة وأننا تعرضنا سابقا لمشاكل جعلتنا نفقد احساسنا بالعمل"" كذلك مبحوث رقم 9 صرحت "ان ضغط يؤثر على عمل" وكما افدت مبحوث رقم 8 بان "الضغط يؤثر على أداء عملي" ،و مبحوث رقم 5 " الضغط المهني ونقص الوسائل المادية يؤثر على عملي" وهذا يفسر ان الضغط المهني عاملا نفسيا و تنظيميا ينعكس على أداء العمل اما بالنسبة للوسائل فتعتبر نقص الوسائل يؤثر بشكل مباشر على الأداء بحيث يعيق العمل و يؤدي الى تأخير وبالتالي تضعف جودة العمل. وهذا ما أوضحته مدرسة العلاقات الإنسانية أن المؤسسة تتكون من بيئة اجتماعية ومن بيئة مادية والبيئة المادية لا تشمل الجو والطقس فحسب بل تشمل كذلك الأدوات والآلات التي تساهم في رفع الأداء او تدهوره[1].

بحيث ضغوط العمل تخلق الكثير من المواقف السيئة في العمل مما يؤدي الى خلق بيئة عمل غير محفزة فالأفراد الذين يتعرضون لضغوط في مكان العمل يقضون معظم أوقاتهم وجهودهم في

[1] رشوان حسين عبد الحميد، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره. ص 79

التعامل مع هذه الضغوط ومحاولة التكيف معها والسيطرة عليها وبتالي يقل الوقت المخصص للأداء الأعمال والمهام وهذا يؤدي الى انخفاض الأداء وتراجعه.[1]

في حين اقلية من المبحوثين اقرو أنه لا يؤثر على عملهم حيث أفادت مبحوث رقم 6" لا يؤثر على عملي أنا أعمل في كل الظروف".

كذلك صرح مبحوث اخر رقم 7 والمبحوث رقم 9 "لا عادي أعمل لا يؤثر ضغط على عملي".

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون ان ضغط العمل يؤثر على أدائهم المهني حيث يضعف تركيزهم وتكثر الأخطاء في العمل وبالتالي يقع الموظف في ضيق الوقت بسبب الأخطاء المهنية ويشعر بالإرهاق وينعكس سلبا على أدائه في حين أقلية المبحوثين لا يؤثر الضغط وهذا راجع الى تكيفهم مع بيئة العمل ومع الظروف المتواجدة فيها وبالتالي لا يؤثر على عملهم ويواصلون أداء عملهم بشكل طبيعي .وبناء على الهيمنة الغالبة من المبحوثين الذين اكدوا أن الضغط المهني يؤثر على أدائهم يمكننا الاستنتاج ان ضغط المهني يعد عاملا مؤثرا على الأداء الوظيفي، حيث يسبب للموظف مشاكل في عمله من حيث صعوبة انجاز المهام الموكلة اليه بسبب الأخطاء التي يتعرض لها وكذلك بسبب فقدانه للتركيز . غير ان هذا التأثير لا يكون موحدا لدى الجميع اذ تظهر فئة قليلة قادرة على التكيف مع الظروف ومواصلة الأداء بشكل طبيعي. ومع الظروف المتواجدة فيها وبالتالي لا يؤثر على عملهم ويواصلون أداء عملهم بشكل طبيعي.

6.10.علاقة التنظيم بالأداء:

[1] ايمان بن محمد، إثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص إدارة المؤسسات، 2017.2018 سكيكدة ص162

يعتبر الهيكل التنظيمي المحور الأساسي التي تدور حوله معظم وظائف الإدارة وهو إطار عمل رسمي داخل البيئة بحيث يؤثر على بيئة العمل باعتباره عنصر من عناصرها كما يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات ونوع الاشراف المعتمد وكذا معايير التقسيم العمل وتحديد الأدوار والمهام[1]

بحيث صرح اغلب المبحوثين حول الهيكل التنظيمي:

- " نعم الهيكل التنظيمي سهل مهامنا "مقابلة رقم1.
- كذلك مبحوث رقم 2"نعم مساعد"
- وكذا في تصريح اخر: "ان الهيكل تنظيمي مساعد" مقابلة رقم 3
- وكذا في تصريح اخر: الهيكل تنظيمي مساعد كل منصب له مهامه" مقابلة رقم 4
- وكذلك تصريح:" نعم كل شخص له مهامه والهيكل تنظيمي مساعد. "مقابلة رقم 10.
- وكذلك تصريح مبحوث رقم 11 "نعم الهيكل مساعد"
- وأيضا صرح مبحوث رقم 7" نعم هيكل تنظيمي مسهل ومساعد"

ومن هنا يتضح لنا ان إجابات المبحوثين تدل على اتفاق حول أن الهيكل التنظيمي داخل البلدية مساعد ولكل منصب مهامه ، حيث اقر المبحوثين على أن الهيكل التنظيمي سهل انجاز المهام ومن خلاله تحدد الأدوار والمهام لكل منصب مما يقلل من التداخل في العمل .ومن هنا نلاحظ اتفاق النتائج مع نظرية التقسيم الإداري لفايول من خلال مبدأ تقسيم العمل الذي يقوم على تجزئة العمل داخل المؤسسة الى مهام جزئية بحيث يسند الى كل عامل جزء محدد من العمل وهذا بهدف

[1] سيفي يوسف، مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين، العدد12، وهران، 2019ص352

زيادة التخصص عند العمال وتسهيل التنظيم داخل المؤسسة مما يؤدي الى تحسين الأداء واتقانه وتقليل الوقت والجهد وزيادة الإنتاجية [1]

7.10.المركزية في التنظيم الإداري:

المركزية هي أسلوب في التنظيم الإداري يقوم على تركيز السلطة الإدارية في يد الإدارة العليا بحيث تكون هي الجهة الوحيدة او الرئيسية في اتخاذ القرارات، بينما تقتصر مهام المستويات الأدنى على التنفيذ فقط.[2]حيث صرح اغلبية الموظفين وكانت اجابتهم أنه اتخاذ القرار من طرف رئيس البلدية، كما صرحت المبحوث رقم 5» لا نحن ننفذ فقط والقرار يتم من طرف رئيس البلدية"

والمبحوث رقم 4" القرار يتم من طرف رئيس البلدية والأمين العام". اي أن الموظف لا يتم اشراكه في اتخاذ القرار. حيث صرح مبحوث رقم 3" لا يوجد قرار انفرادي وأي قرار ترفضه يجب تبرير"

فمن خلال الأجوبة المبحوثين يتضح أنه لا يتم اشراكهم في اتخاذ القرار في البلدية.

بحيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار عاملا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث تلعب دورا هاما في تحقيق المسؤولية لدى العامل وتشعره بأهميته داخل المؤسسة وبالتالي زيادة حماسه وتقبله

[1] بدر فاطمة، معاذ الصباغ، اساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018 ص47

[2] عبد النور زينب، الإطار القانوني للمركزية واللامركزية الإدارية في الجزائر مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية المجلد 15 ال عدد4 من 183.1186 ص170 2022

للتطوير والتغيير، وتخلق المشاركة الثقة بين الإدارة والعامل وتساهم في اكتساب العاملين خبرات ومهارات جديدة تؤهله لمناصب قيادية.[1]

ومن هنا يتضح لنا أن إجابات المبحوثين المركزية لرئيس البلدية وهذا ما يعكس نمطا تنظيميا بيروقراطيا يقوم على التسلسل الهرمي حسب ماكس فيبر اتخاذ القرارات من المستويات العليا وتصديره الى المستويات الدنيا في السلم الرئاسي أي الى قاعدة الهرم مما يجعل القرارات تفتقر الى المرونة و انعدام الموظفين في المشاركة في صنع القرار الى قتل روح المبادرة و بالتالي تتحول المؤسسة الى كيان الي يفتقر الى التفاعل التشاركي [2] ويحد من المبادرة لدى الموظفين ويصبح العمل روتينيا فقط قائم على التنفيذ فقط وهذا ينعكس على أداء الموظف ويتراجع أدائه. وحسب ما تطرقنا اليه في الجانب النظري يتضح ان المركزية في اتخاذ القرارات من خصائص البيئة الجامدة التي تم التطرق اليها في انواع البيئة بحيث تتسم هذه البيئة بالجمود أي عدم اشراك الموظف في اتخاذ القرارات ففي هذه البيئة لا يستطيع الفرد بإدلاء رأيه بل ينفذ ما طلب منه فقط وهذا يؤثر على فعالية الموظف بحيث يشعر أنه ليس جزء من عملية صنع القرار بل مجرد منفذ فقط.

لذلك يعتبر اشراك العمال في اتخاذ القرار من العوامل التي تؤدي الى رفع كفاءة الموظف داخل المؤسسة اذ تساهم في تعزيز روح الانتماء لدى الموظفين مما ينعكس إيجابيا على أدائهم.

8.10.أهمية الوسائل المادية في المؤسسة:

[1] بوقطف فوزية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار قسم علم الاجتماع كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة العدد 20 جوان 2017 ص582

[2] د الأصفر احمد و د عقيل اديب علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، دراسات معاصرة في علم الاجتماع، دمشق 2003.2002كلية الآداب والعلوم الإنسانية مقرر السنة الرابعة بقسم علم الاجتماع ص60

تعتبر توفير المواد الأولية والأدوات التي يحتاجها الموظف داخل المؤسسة من العوامل الأساسية لضمان سير العمل بشكل فعال حيث تلعب دورا هاما في تسهيل أداء المهام اليومية للموظفين فبيئة العمل مكانا يقضي فيه الموظف معظم وقته وبالتالي تؤثر بشكل كبير على راحتهم وانتاجيتهم حيث كما صرحت مبحوث رقم 10 " ان الأدوات اللازمة والوسائل الازمة كالأوراق محدودة أحيانا توجد واحيانا لا" وفي سياق نفسه صرحت مبحوث رقم5 بانها قليلة نوعا ما أحيانا توجد واحيانا لا فمثلا انا مقطوعة الكهرباء في مكتبي وحتى الان لم يتصلح مع انني تكلمت مع المصلح " وأوضح مبحوث رقم3 بانه " موفرة لكن أحيانا لا" حيث صرحت مبحوث رقم 10 "المكيف الهوائي لا يشتغل في المكتب في فصل الصيف أضطر الى الذهاب للمكاتب الاخرى من أجل المكيف".

- أما المبحوث رقم 9 صرح "بنعم موفرة الأدوات اللازمة لإنجاز المهام"
- وكذلك مبحوث رقم 1و7و11 و4 " الأدوات موفرة للقيام بالعمل "

كما لاحظنا من خلال مدة دراستنا الميدانية في البلدية ان المكاتب تتعرض أحيانا للضوضاء خاصة في أيام الاستقبال مما يسبب ضغوطات للموظفين هناك وتؤثر على أدائهم بحيث تشتت انتباههم وتوترهم. ومنه نستنتج ان نص الأدوات والأوراق خصوصا الأوراق يعد من العوائق التي تواجه الموظف داخل البلدية خاصة ان البلدية تعتمد بشكل كبير على الأوراق وبالتالي أي نقص يعيق العمل ويؤثر على إنتاجية الموظف في تقديم الخدمات. اما فيما يخص الضوء يعد عامل أساسي في بيئة العمل بحيث يساعد الموظف في تأدية مهامه بحيث أي نقص في الإضاءة او عدم توفره يؤثر سلبا على الأداء ويعيق أداء المهام في وقتها فحسب دراسة مشابهة لها للباحثة سهام بن رحمون تحت عنوان أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين حيث تبين ان رضا العمال الإداريين عن العناصر المادية هو رضا نسبي مما يجعل مستوى الأداء نسبي فهو

يضعف ويعيق الأداء في الوقت المحدد. وبالتالي فان للعناصر المادية دور أساسي في تشكيل بيئة العمل الداخلية الإيجابية وبالتالي فهو يؤثر على الأداء الوظيفي لدى العمال.[1]

9.10.التحفيز في المؤسسة:

يعتبر التحفيز قوة دافعة تؤثر في سلوك الفرد وتوجهه نحو بذل جهد أكبر في العمل. كما أنه يساعد على دعم الموظف وتشجيعه على تحسين أدائه بشكل مستمر من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وكذلك المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة. ويعتبر التحفيز على أنه مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تعتمدها الإدارة لتشجيع العاملين وهذا ما يساعد الموظف على الشعور بأهميته داخل المؤسسة ويزيد دافعيته لتحقيق نتائج أفضل وتلبية احتياجاتهم المهنية والمادية والمعنوية.[2]

- فقد صرح معظم المبحثين من خلال المقابلات التي أجريت معهم حول البرامج التحفيزية داخل البلدية:
- حيث صرح أحد المبحوثين رقم 3: "انه لا يوجد برامج تحفيزية الجماعات المحلية لا يوجد فيها تحفيزات حتى الترقية يحددها القانون التحفيز المعنوي وغائب"
- وكذا في تصريح اخر: حيث صرحت موظفة" البرامج تحفيزية لا توجد وأيضا بالنسبة لنقل غير متوفر"

---

[1] مرجع سبق ذكره، سهام بن رحمون، ص224.

[2] بوريش احمد، وافي ميلودي، تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد -19دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 11 العدد 1، 2022 من 108-126ص112

- صرح اغلبية الموظفين بعدم وجود حوافز مادية إضافة الى غياب الاعتراف والتقدير من طرف الإدارة وهو ما ينعكس سلبا على مستوى أدائهم الوظيفي بحيث عدم توفر الحوافز يؤدي الى فقدان الموظف بأهميته كعنصر فعال في البلدية وبالتالي ينعكس على كفاءته في العمل. وهذا ما اثبتته دراسة سهام بن رحمون أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين بان هناك علاقة واضحة بين الأداء والتحفيز أي عندا يحصل الموظف على ترقيات وحوافز يزيد اقباله على العمل ويتحسن أدائه الوظيفي[1]

ومنه نستنتج أن التحفيز داخل البلدية ذو طابع قانوني بحيث يترقى الموظف حسب الاقدمية. أما تحفيز المرتبط بالأداء والمردودية يكاد يكون غائبا حسب اغلب المبحوثين. مما يؤدي الى ضعف دافعية الموظفين وعدم تشجيعهم للقيام بأداء أفضل.

10.10.التواصل بين زملاء الأقسام في البلدية:

يعتبر التواصل الركيزة الأساسية داخل المؤسسة لما لها دور في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة ويؤدي الى خلق بيئة عمل يسودها التعاون والتفاهم بين الموظفين بحيث تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية ان أهمية تواصل الفرد مع زملائه لها دور كبير في تعزيز الثقة في بيئة العمل حيث أوضح التون مايو ان العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا

[1] برحمون سهام أثر بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي مرجع سبق ذكره، 223

ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.[1]

من خلال المقابلات التي اجريناها مع المبحوثين لاستجوابهم عن مستوى التواصل بين الزملاء الأقسام هل هناك تفاهم. كانت معظم الإجابات كتالي:

مبحوث رقم 1"نعم هناك تفاهم جيد مع الزملاء"

- مقابلة رقم10: نعم متفاهمين مع الزملاء خاصة مع زملائي داخل المكتب متفاهمين أكثر"
- مقابلة رقم 3: المبحوث صرح انه "نعم موجود التواصل لا بأس به ويوجد تفاهم مع الموظفين"
- مقابلة رقم 5: نعم هناك تفاهم يساعدوني أحيانا إذا نفذت مني الأوراق او إذا احتجت يوفرون لي زملائي المكاتب التي بجانبي" كذلك مبحوث رقم 11 أوضحت انه "نعم موجود التواصل بين الزملاء" كذلك مبحوث رقم 7"نعم الحمد لله متفاهمين وهناك تواصل" كذلك مبحوث رقم 4"نعم هناك تواصل وتفاهم بيننا" كذلك مبحوث رقم 10 "نعم هناك تفاهم بين الزملاء خاصة زملائي المتواجدين معي في المكتب"

وما لاحظناه خلال تواجدنا في البلدية أن العلاقات بين الزملاء جيدة والتواصل موجود بين الموظفين وكل موظف يساعد الاخر في المهام حتى أنهم متعاونين فيما بعضهم وبالتالي له دور كبير في تسهيل وتبادل المعلومات ويساعد على السير الحسن للعمل وبتالي تتحقق اهداف المؤسسة ويخلق

[1] بن راف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة دراسة ميدانية جامعة قاصدي مرباح مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 61

بيئة جيدة يسودها التعاون والتفاهم بين الزملاء مما يؤدي الى تحسن الأداء الوظيفي .فحسب دراسة سابقة لشيماء و فاطمة فريحات حول دور بيئة العمل في تحقيق جودة الأداء الوظيفي حيث اشارت ان التواصل مع الزملاء يعد حافزا قوي لتحسين أداء المهام بإتقان فعند تقديم الدعم والتشجيع بين الزملاء يشعر الفرد بالثقة الإيجابية مما يعزز القدرة على النجاح وتحقيق الأهداف ويساهم هذا في تعزيز قدرته على أداء المهام بشكل جيد وبالتالي يعد التواصل مع الزملاء محفزا قويا وهذا ما أكدته هذه الدراسة ان معظم العينة من المبحوثين اكدوا ان التواصل مع الزملاء يشجعهم على انجاز المهام بإتقان . ومن هنا يتضح دور التواصل بين الزملاء الأقسام في البلدية في تحسين الأداء بحيث يساعدهم على التعاون من اجل حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل ومساعدة بعضهم وهذا يخلق جو عمل جيد وبالتالي يتحسن الأداء.[1] وكما أوضح فايول في نظرية تقسيم العمل من خلال مبدا التعاون الذي يعزز الترابط والانسجام بين العاملين والذي يحقق التعاون داخل المؤسسة مما يسمح لتبادل المعلومات وتنسيق الجهود لتحقيق اهداف المؤسسة.[2]

11.10.الاستراتيجيات المحددة لتحفيز العمال:

يعتبر تحفيز العمال من العناصر الأساسية التي تعتمدها المؤسسة من اجل تحفيز العمال وهذا من اجل تشجيع الموظفين وخلق بيئة عمل إيجابية يسودها الرغبة في الإنجاز والتعاون. بحيث صرح الموظفين عن الأشياء التي يريدوها في بيئة عملهم من اجل تحفيزهم ان اغلب الموظفين صرحوا بزيادة في الأجر تعد من العوامل التي تساعد في تحفيز الموظفين حيث يرون ان التحفيز

[1] فريحات شيماء وفاطمة فريحات، دور بيئة العمل في تحقيق جودة الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 61

[2] عمر مصطفى علي عثمان، مدي تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في كلية الجامعية بضباء، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة، العدد 4، من 11-28 ص 18

المادي يساهم في رفع مستوى رغبتهم في العمل وبالتالي يتحسن أدائهم كما صرح مبحوث رقم 8 "رفع الاجر يحفزني على العمل "

- كما صرحت مبحوث رقم 6 الزيادة في الراتب من العوامل التي تحفزني " كذلك مبحوث رقم 2 صرحت " الزيادة في الراتب تحفزني"
- اما بعض المبحوثين فصرحوا: مبحوث رقم 1"توفير نقل لان بسبب عدم وجود نقل نتأخر خاصة بعض زملاء معي يسكنون في أماكن بعيدة عن البلدية "
- اما مبحوث صرح " التحفيزات حتى ولو معنوي تشجعنني من اجل أداء مهامي بأفضل "
- اما مبحوث رقم 4" توفير جو ملائم فقط لأننا سابقا تعرضنا لبعض المشاكل جعلتنا نفقد احساسنا بالعمل "
- اما مقابلة رقم 5: "توفير الموارد الأولية لكي اعمل مرتاحة"
- اما مقابلة رقم 9 صرحت " حفظ حقوق الموظف"

منه نستنتج أن الموظف في البلدية تنوعت احتياجاته في التحفيز اذ تختلف حاجاتهم. حيث لا يقتصر التحفيز على الجانب المادي فقط بل يشمل أيضا التحفيز المعنوي وظروف العمل وتوفير الوسائل الضرورية للعمل. حيث اعتبر البعض أن الزيادة في الراتب تمثل أهم عامل لتحفيز بينما الاخر أوضح أن التحفيز المعنوي كتقدير والشكر يشجع الموظف ويحفزه , بينما البعض الاخر أشار لأهمية توفير جو العمل الملائم من أجل تحفيزه في حين اعتبر الأخرون أن توفير الأدوات والوسائل اللازمة للعمل يعد عاملا محفزا من أجل تحسين عملهم ومن هذا الاختلاف نلاحظ أن كل موظف يفسر التحفيز على حسب احتياجه ويختلف مفهوم التحفيز من موظف لأخر بحيث أشارت دراسة مشابهة للباحث ياسين خاخة تأثير ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي حول سؤال

الأجر كافي لتلبية حاجياتي الضرورية , بحيث أشار معظم الموظفين غير موافقين بان الأجر الذي يتقاضاه كافي لتلبية حاجاتهم الضرورية .فهذه النتائج تفسر ان الأجر الذي يتقاضاه الموظفين في البلدية لا يلبي حاجاتهم الضرورية خاصة مع غلاء المعيشة وبالتالي يؤثر على أدائهم ويقلل من حماسهم في العمل .[1]

11.النتائج المتحصل عليها:

- ✓ من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها اعتمادا على المقابلة والملاحظة داخل البلدية، تم التوصل الى النتائج التي توضح دور بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي
- ✓ من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن جنس الاناث أكبر من جنس الذكور من عدد المبحوثين، اما من ناحية المستوى التعليمي فوجدنا أن أكبر نسبة هم الموظفين المحصلون على شهادة جامعية. اما من ناحية الخبرة استنتجنا أن المبحوثين ذوي خبرة.
- ✓ تبين أن بيئة العمل الداخلية تلعب دورا هاما في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تؤثر ظروف العمل المادية مثل الإضاءة بشكل مباشر على الأداء الوظيفي باعتبارها من العناصر المادية الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها.
- ✓ كما أظهرت النتائج أن نقص الإمكانيات والوسائل المادية داخل البلدية يعرقل سير العمل ويؤثر على فعالية العمل.
- ✓ أظهرت النتائج قدرة العمال على التكيف مع ظروف العمل المتواجدة داخل البلدية

---

[1] خاخة ياسين تأثير ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية انقوسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، ورقلة 2020-2021

- ✓ أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي لا يتأثر فقط بالعوامل المادية بل أيضا بالعوامل الاجتماعية مثل اخلاقيات المهنية والضغط المهني.
- ✓ كما بينت نتائج الدراسة أن اغلب الموظفين يعانون من الضغط المهني. مما أثر على أدائهم المهني وبسببه تكثر الأخطاء ويضعف التركيز وبالتالي يؤدي الى تدهور الأداء.
- ✓ في المقابل أظهرت الدراسة أن وضوح الهيكل التنظيمي داخل البلدية، يساهم في تحديد المهام والمسؤوليات مما يساعد على تحقيق أداء فعال وتحسينه.
- ✓ تبين لنا أن رضا الموظفين على الأدوات والوسائل المتواجدة داخل البلدية يعد رضا نسبي.
- ✓ أظهرت النتائج أن التواصل بين الزملاء الأقسام في البلدية ساعد الموظفين على انجاز مهامهم وأدى الى ظهور نوع من التعاون والتفاهم من اجل حل مشاكل المتعلقة بالعمل وبالتالي أدى الى رفع الأداء وتحسينه.
- ✓ كما أظهرت النتائج غياب التحفيز داخل البلدية سواء كان مادي أو معنوي مما أدى الى شعور الموظفين بالتهميش وانخفاض دافعيتهم في العمل.
- ✓ تبين لنا أن نظام الترقية داخل البلدية يخضع لإجراءات قانونية ولا يقاس بالمردودية بل بالأقدمية.
- ✓ من خلال تصريحات اقر المبحوثين أن بيئة العمل في البلدية تعاني نوع من التهميش فيما يخص فرص الترقية والتحفيز والأجر ضعيف مقارنة بمتطلبات الحياة.

12. مناقشة الفرضيات:

1.12.فرضية الأولى:

وضوح قنوات التواصل الداخلي يسهم في تعزيز الفهم المشترك بين الموظفين ويؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية من خلال إجابات المبحوثين انه يوجد تواصل بين زملاء الأقسام داخل البلدية حيث أكد اغلبهم انه يوجد تفاهم وتعاون بين الزملاء.

نستنتج مما سبق ان فرضية الدراسة مثبتة حيث ان التواصل بين الزملاء الأقسام يسهم في تحقيق تعاون وتفاهم بين الموظفين وبالتالي يؤدي الى تحسين الأداء.

2.12.فرضية ثانية:

وجود هيكل تنظيمي واضح وتوزيع واضح للمهام يساعد على تقليل التداخل والصراعات مما ينعكس إيجابيا على الأداء الوظيفي.

حيث أن وضوح المهام داخل البلدية ساعد الموظفين على معرفة مهامهم مما أدى الى تقليل التداخل والصراعات وبالتالي أدى الى تحقيق أداء فعال.

ومنه نستنتج أن الفرضية مثبتة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا الوقوف على دور بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية الكرمة. بحيث تعتبر بيئة العمل الداخلية العوامل الأساسية داخل المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي فهي تلعب دورا هاما والمحرك الأساسي لرفع الأداء، من خلال توفر عناصرها المادية والإدارية التي تساهم في تحقيق أداء فعال من اجل تحقيق اهداف التي تسعى اليها المؤسسة.

لقد ركزنا في هذا البحث على دراسة البيئة الداخلية داخل البلدية باعتبارها القاعدة الأساسية التي تتميز بطابع اداري خدمي يهدف لتحقيق خدمات للمواطنين. حيث أظهرت الدراسة الميدانية على مستوى البلدية بان توفير بيئة عمل مناسبة يسهم بشكل كبير في رفع الأداء بحيث تلعب دورا هاما في تحسين الأداء الوظيفي حيث تشكل العناصر المادية مثل الإضاءة عنصر هام في بيئة العمل لما لها من تأثير إيجابي في رفع الأداء. واي نقص في الوسائل المادية يعرقل سير اداء الموظفين ويعرقله. وان الأداء الوظيفي لا يتأثر فقط بالعناصر المادية بل أيضا العوامل الاجتماعية. كذلك بينت الدراسة ان وجود مستوى من التكيف مع ظروف العمل داخل البلدية.

حيث أوضحت الدراسة ان الضغط المهني يؤثر على دافعية الموظفين ويؤدي الى نشوء أخطاء ويضعف التركيز وبالتالي يتراجع الأداء داخل البلدية.

في المقابل اوضحت الدراسة ان الهيكل التنظيمي يساعد على تسهيل المهام وتحديد المسؤوليات ويقلل الصراعات داخل البلدية بحيث يصبح كل عامل مكلف بمهامه مما يساعد في تحقيق اهداف المؤسسة.

كما كشفت الدراسة عن غياب التحفيز داخل البلدية الامر الذي جعل الموظف يشعر بنوع من التهميش وهذا أثر على دافعيته في العمل. كما ان الترقية في البلدية تخضع لإجراءات القانونية.

ان عناصر البيئة العمل المادية ليست الوحيدة التي تؤثر على الأداء بل هناك عناصر إدارية كالقيادة والأجور والحوافز التي بدورها تساهم في تحسين الأداء ورفعه.

قائمة المصادروالمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1\ الكتب:

1. أحمد راجح حيدر العبدلي، أساسيات البحث العلمي، بصمة للطباعة، ط1.الجمهورية اليمنية، صنعاء 2022
2. الأصفر احمد ودعقيل اديب، علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، دراسات معاصرة في علم الاجتماع، ق، كلية الاداب والعلوم، دمشق، 2003
3. بدر فاطمة، معاذ الصباغ، اساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2018
4. بسيوني، محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
5. الحراحشة، حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
6. رجاء، وحيد، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، ط1، 2000.
7. رحيم، يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2008.
8. رشوان، حسين عبد الحميد، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
9. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لدنا، الإسكندرية 2013
10. طلعت، إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، كلية الآداب، جامعة بني سويف، دار الغريب، القاهرة.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر،2007
12. عدنان، نبيل، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1.2020.
13. عويضة، كمال محمد، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1, 1996.

14.قعيرة وردة، بحري صابر، سيكولوجية المناخ التنظيمي، في منظمات الاعمال الابعاد والعوامل ، المركز الجامعي سي الحواس، بريكة الجزائر ،ط1،2025
15.فرج، عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، كلية الآداب، جامعة عين شمس، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة.2001.
16.فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد السيد محمد، إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2009.
17.فوزي جيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، ط3، دار النهضة العربية، لبنان،1999
18.فوزي، غرايبية، وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، منشور بدعم من الجامعة الأردنية.
19.محفوظ، أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
20.محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية، الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية الناشرون والموزعون، الأردن،2014
21.محمد، موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء للنشر، ط1، 2014.
22.المغربي، محمد الفاتح بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
23.موسى، خليل، الإدارة المعاصرة والوظائف الممارسة، دار المجد للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2011
24.هنادي نظير، إدارة المنظمات غير ربحية، ط1، دار ابن النفيس، عمان، الأردن 2018

2\ المجلات:

1. بن راف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 21، 2015.
2. بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 8، 2013.
3. بوريش أحمد؛ وافي ميلودي، تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-19، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 11، العدد 1، 2022.

4. بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، جامعة باجي مختار – عنابة، مجلة قسم علم الاجتماع، العدد 20، جوان 2017.
5. بولمان عادل؛ أقطي جوهرة؛ الوافي خالد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 2، 2018.
6. جابري دلال، إشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 10، العدد 3، 2022.
7. حسابو أحمد، تأثير بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بشركة السكر السودانية: دراسة حالة مصنع سكر عسلاية (2016–2017)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 2، السودان، 2021، ص 8–23.
8. دهان محمد؛ قريشي هاجر، متغيرات بيئة العمل الداخلية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، تبسة/قسنطينة، 2017.
9. راهم فريد، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة الحقيقة، العدد 42، 2018.
10. رحاحلة عبد الرزاق، خصائص الأنماط في الواقع العملي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 18، 2010.
11. سمير حسن عطية، دور التعليم في التنمية البشرية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 1، 2021.
12. سوداني نور الدين، الموظف العام وعلاقته مع الادارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية ، المجلد15، ، العدد واحد 2022,
13. سيفي يوسف، مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين، العدد 12، وهران، 2019.
14. شيخ الداوي، تحليل أسس مفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010.
15. عبد النور زينب، الإطار القانوني للمركزية واللامركزية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 4، 2022.
16. عدنان نبيلة، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 4، 2020، ص 23–26.

17. عمر مصطفى علي عثمان، تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، 2014.
18. فلوري سامية؛ فتاش نورة، العلاقات الإنسانية: دلائل مفاهيمية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، قسنطينة، 2022.
19. كعباش رابح؛ طباع ريمة، القيم التنظيمية، الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، العدد 13، 2017.
20. كليب جلال مصطفى عبد الرزاق، أثر بيئة العمل الداخلية، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 5، 2023.
21. لأمين بالقاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة المحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 3، الجزائر، 2014.
22. محمد مصطفى علي الحجاج وآخرون، البيئة المادية وأثرها، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، ليبيا، 2020.
23. مخناش الشريف، البلدية في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 9، العدد 1، جامعة سطيف، 2025.
24. مطلاوي ربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تبسة، 2017.
25. مغربي سعيد، بيئة العمل في المنظمات، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، تسمسيلت، 2022.
26. منصور عبد القادر محمد منصور، أثر العوامل البيئية على الولاء التنظيمي، مجلة رؤى اقتصادية، غزة، 2014.

3\ المذكرات:

1. آسيا قرنيط، مريم حسونة، الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر – الوادي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2017/2016،

2. بكوش لامية، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2019/2018.
3. بن محمد إيمان، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة دكتوراه، جامعة سكيكدة، 2018/2017.
4. بن يوب دلال، لبيض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2019/2018.
5. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009،
6. بوكوشة ندى وآخرون، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2025/2024،
7. بكوش لامية تاثير ابعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للاساتذة بلجامعة دراسة حالة عينة من الجامعيين رسالة دكتوراة قسم علوم التسير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد.بوضياف بالمسيلة 2018-2019
8. تمراط ايمان، عباس نبيلة، القيادة الإدارية كاداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي 1945 قالمة 2014/2013.
9. حاتم علي، حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
10. حمود منصورية، تأثير ظروف العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم،2013/2014
11. خاخة ياسين، تاثير ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية ببلدية انقوسة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة 2021/2020
12. ختو أمينة، بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، 2019/2018.

13. ختو رتيبة، بولحية ايمان، علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل2021/2020
14. خلفون ايمان، سليمة بوودن، إثر بيئة العمل على الابداع الإداري، دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية جيجل، 2015/2016
15. ذيب هدى، دور الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء الوظيفي داخل الإدارة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2017/2016.
16. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، 2015،
17. سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجلفة، 2013/2012،
18. سهام بن رحمون بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، اطروحة دكتوراة في علم اجتماع تنمية الموارد بشرية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2014
19. شغلة عايدة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم والانسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قالمة، 2020/2019.
20. شلالي محمد سفيان، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قالمة، 2024/2023
21. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، 2004 /2005،
22. ضياف هاجر، الكنز ريان، تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري، مذكرة ماستر، جامعة سكيكدة، 2024/2023.
23. عبد الحق علي براهيم، بيئة العمل المنظمة كمتغير معدل، أطروحة لنيل الدكتوراة، إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، للعلوم والتكنولوجيا، 2015

24. عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، العوامل المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2019/2018
25. فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة ماستر، في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2016/2015
26. فريحات شيماء، فاطمة فريحات، دور بيئة العمل في تحقيق الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، في شعبة علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الوادي 2024/2023.
27. القحطاني سعد سعيد علي، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012.
28. قدور فاطمة الزهراء، تاثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية، دراسة ميدانية بدار ولد الرحمان كاكي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس 2019/2018
29. كعبوش جاد ورزايقي صلاح الدين، تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز ميلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، ميلة 2025/2024
30. مرابط راوية، تاثير بيئة العمل على التوجه الإبداعي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقرت، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015
31. مديحة حموش، الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية أولاد دراج، مذكرة ماستر، في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2020/2019.
32. نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين، أطروحة دكتوراه، 2018/2017.

33. نبيل علي مبخوت حمادي، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، 2019.
34. الهاني عاشور، أثر سياسة التشغيل على أداء العاملين، بالمؤسسة الصناعية الجزائرية أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة، 2018/2017.

المراجع الأجنبية:

SAOUSSANY, Amina et ASBAYOU, Malika, « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, n° 6, Septembre 2018,

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

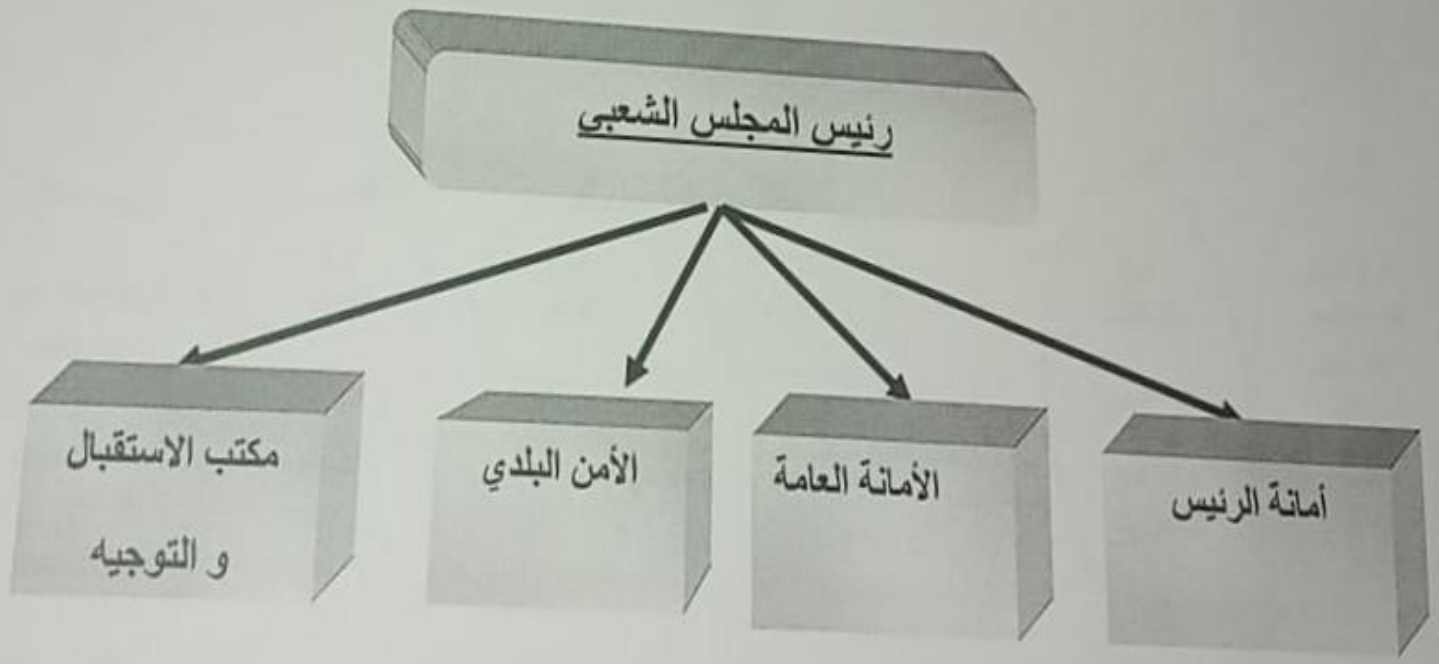
ولاية :وهران

دائرة:السانية

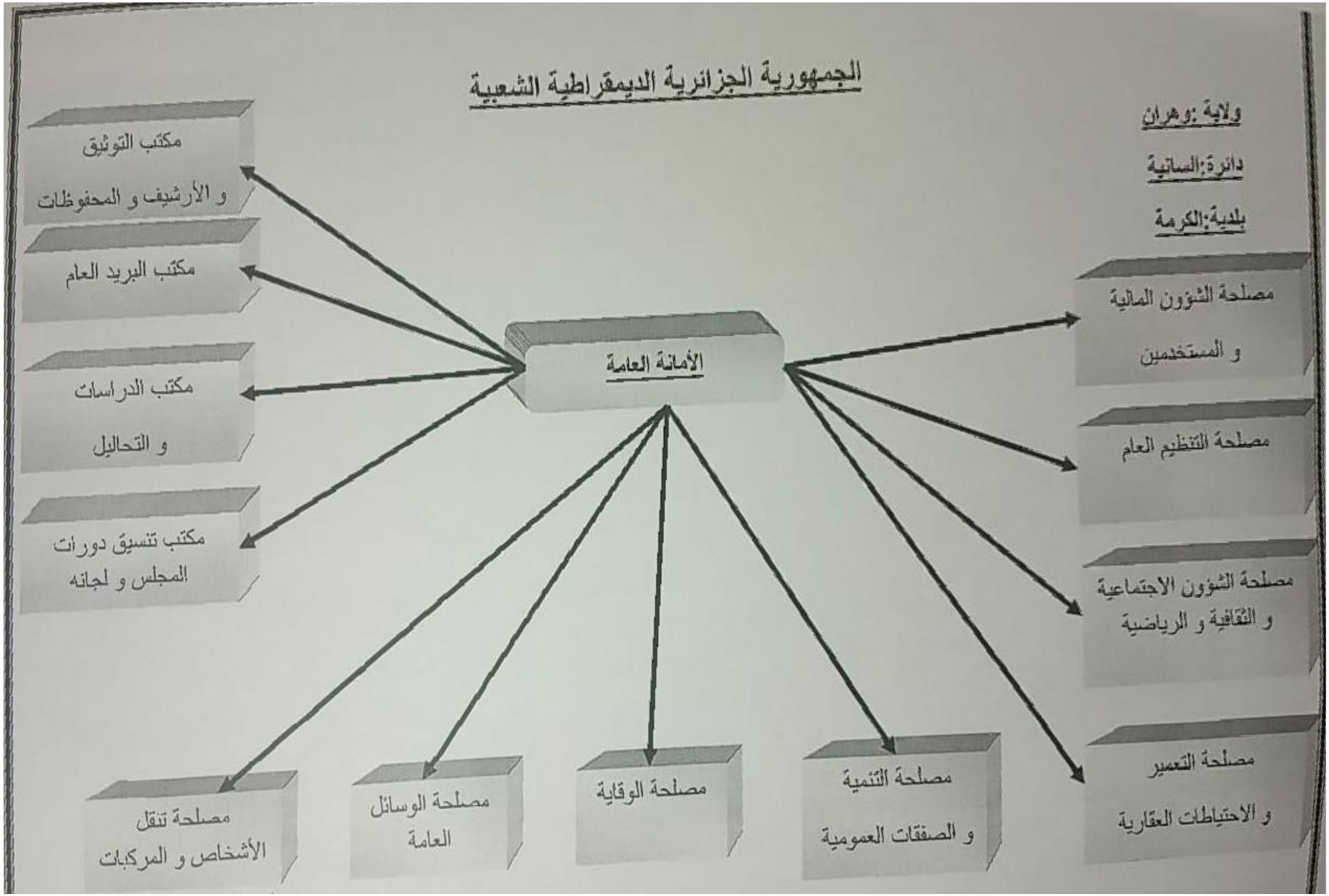
بلدية:الكرمة

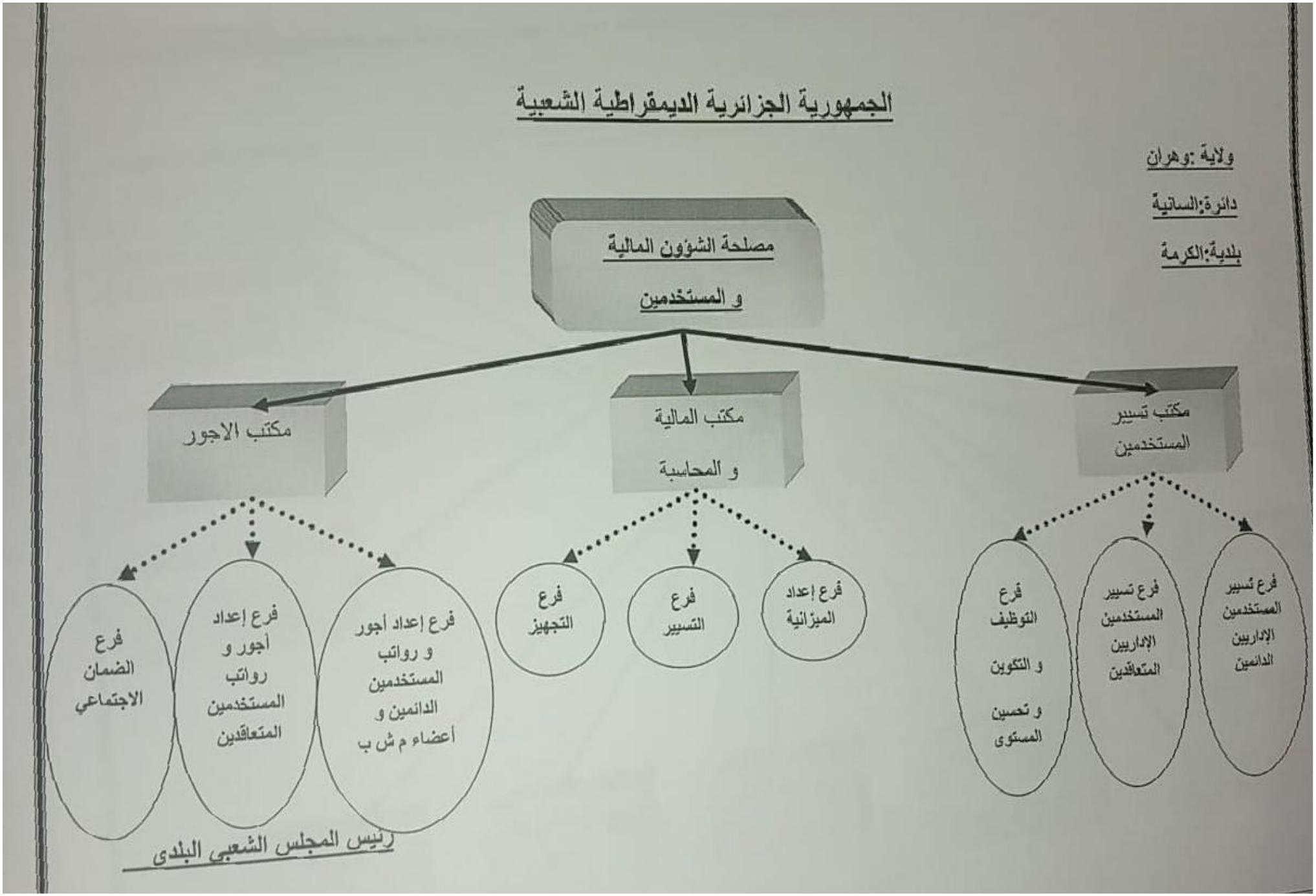
الهيكل التنظيمي لبلدية الكرمة

من 20001 إلى 50000



رئيس المجلس الشعبي البلدي


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية :وهران
دائرة:السانية
بلدية:الكرمة
الأمانة العامة
مكتب التوثيق و الأرشيف و المحفوظات
مكتب البريد العام
مكتب الدراسات و التحاليل
مكتب تنسيق دورات المجلس و لجانه
مصلحة الشؤون المالية و المستخدمين
مصلحة التنظيم العام
مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية
مصلحة التعمير و الاحتياطات العقارية
مصلحة التنمية و الصفقات العمومية
مصلحة الوقاية
مصلحة الوسائل العامة
مصلحة تنقل الأشخاص و المركبات


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية :وهران
دائرة:السانية
بلدية:الكرمة
مصلحة الشؤون المالية
و المستخدمين
مكتب الاجور
مكتب المالية
و المحاسبة
مكتب تسيير
المستخدمين
فرع
الضمان
الاجتماعي
فرع إعداد
أجور و
رواتب
المستخدمين
المتعاقدين
فرع إعداد أجور
و رواتب
المستخدمين
الدائمين و
أعضاء م ش ب
فرع
التجهيز
فرع
التسيير
فرع إعداد
الميزانية
فرع
التوظيف
و التكوين
و تحسين
المستوى
فرع تسيير
المستخدمين
الإداريين
المتعاقدين
فرع تسيير
المستخدمين
الإداريين
الدائمين
رئيس المجلس الشعبي البلدي

المقابلة:

الهدف من هذه المقابلة هو جمع معلومات حول دور بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي.
جميع اجاباتكم سرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي الأكاديمي نرجو الإجابة بصراحة:

الأسئلة:

1-الجنس

2-المنصب

3-خبرة

4-المستوى التعليمي

5-كيف تصف بيئة عملك

6-ماهي أكثر العوامل التي تؤثر على مستواك في عملك؟

7-هل تشعر ان بيئة العمل تساعدك في أداء مهامك بشكل أفضل؟

8-عندما تكون في ضغط هل يؤثر على عملك؟

9-هل تشعر ان هيكل التنظيمي الحالي يسهل انجاز المهام

10-كيف يتم اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

11-هل المؤسسة موفرة لكم الموارد والأدوات التي تحتاجها لأداء مهامك؟

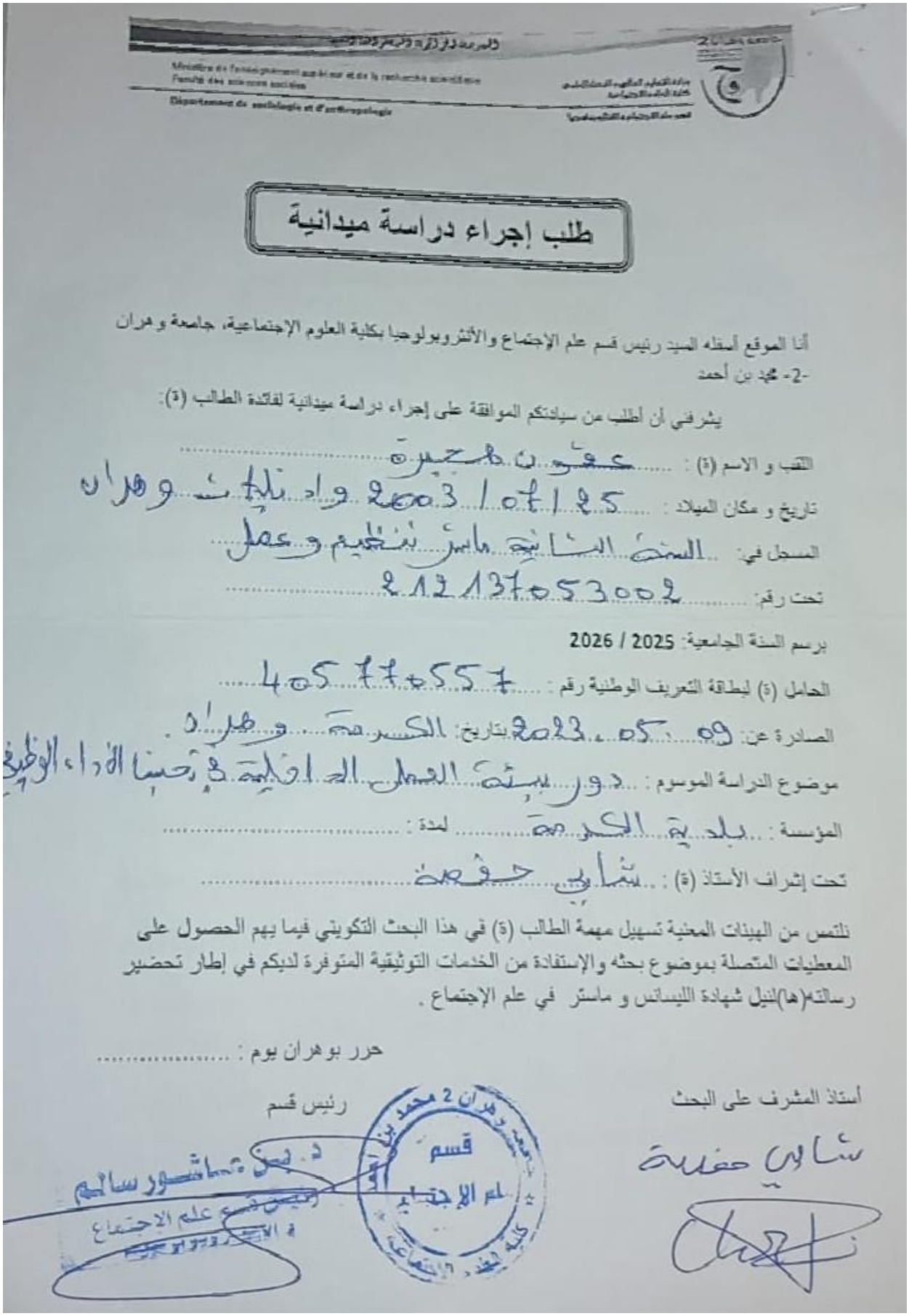
12-هل يوجد برامج تحفيزية؟

13-ما هي الأشياء التي تريدها ان تكون من اجل تحفيزك في العمل؟

14-مستوى التواصل بين الزملاء الأقسام هل هناك تفاهم؟

15-هل يوجد إضافة قبل أن أنهي المقابلة؟

المعاهدة:



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- محمد بن أحمد

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

اللقب و الاسم (ة) : عفون هجيرة

تاريخ و مكان الميلاد : 2003/07/25 واد تليلات وهران

المسجل في: السنة الثانية ماستر تنظيم وعمل

تحت رقم: 212137053002

برسم السنة الجامعية: 2025 / 2026

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 405777557

الصادرة عن: 09.05.2023 بتاريخ: الكرمة وهران

موضوع الدراسة الموسوم : دور بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي

المؤسسة : بلدية الكرمة لمدة :

تحت إشراف الأستاذ (ة) : شايبي حفصة

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 :

أستاذ المشرف على البحث

شايبي حفصة

رئيس قسم

د. بن عاشور سالم

رئيس قسم علم الاجتماع

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الاجتماعية

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

Es-Senia le :...../...../2025

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise..... Commune d'el Kerma ..... dont le siège social est Sise à ..... représentée par son Directeur Mr..... Bouchiki Lotfi .....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : ..... Aggoun Khadidja .....

Inscrit (e) en Master : ..... Organisation de travail .....

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité .....

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôler Conjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du.....au.....inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

د. بن حماشور سالم