



جامعة وهران 2



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

تحت عنوان

دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في المؤسسة Sarl ITP بمدينة وهران

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د مولاي حاج مراد

إعداد الطالبة:

نايت حمود صابرينة

السنة الدراسية:

2023 / 2022

شكر تقدير

أحمد الله تعالى على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة ثم أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور مولاي الحاج مراد لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة والذي كان خير مشرف من خلال ما قدمه من أفكار وآراء وتوجيهات صائبة أقدم الشكر والامتنان لجميع أساتذة قسم علوم الاجتماعية خلال مسيرتنا الدراسية في الجامعة على جهودهم ودعمهم بالعلم والروح لسير نحو الأمام أشكر كل من ساهم في نجاح هذا البحث حتى النهاية إلى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقبول ومناقشة هذا العمل

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي التي لطالما وفرت لي كل ما يساعدي على

إكمال دراستي

إلى أخواتي " جيجي، سعاد، صباح "

إلى مصدر سعادتي " إيناس، سيلينا، إيمان، يوسف، وسام، ياسمين، زينب، لولو،

ريماس "

إلى من تقاسمت معها رحلة جامعية زميلتي " بن عجيلة أمينة "

إلى أساتذتي الكرام وإلى زملائي وزميلاتي في الدراسة وإلى كل من مد لنا يد العون من

قريب أو من بعيد وخاصة عمال شركة I T P وسيد " سراج ياسين " من أجل إتمام

هذا البحث

نايت حمود صابرينة

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

الملخص

10 مقدمة عامة

الفصل الأول: بيئة العمل

18 التمهيد

19 ماهية بيئة العمل

20 أنواع بيئة العمل

21 المتغيرات بيئة العمل

21 المتغيرات بيئة العمل المادية

24 المتغيرات بيئة العمل الاجتماعية

27 المتغيرات بيئة العمل الوظيفية

32 النظريات المفسرة لبيئة العمل

36 الخلاصة

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

38 التمهيد

39 ماهية الأداء الوظيفي

40 أهمية وأبعاد الأداء الوظيفي

41 النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

43	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
44	أهمية وأهداف تقييم أداء الوظيفي
46	طرق تحسين الأداء الوظيفي
48	الخلاصة

الفصل الثالث: دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

50	تقديم المؤسسة
50	نظام العمل في المؤسسة
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52	عرض وتحليل النتائج
52	المحور الأول: البيانات العامة لأفراد العينة
54	المحور الثاني: واقع بيئة العمل في المؤسسة
55	المحور الثالث: المتغيرات بيئة العمل
60	المحور الرابع: مستوى الأداء الوظيفي
69	تحليل محاور الاستمارة

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	عدد الاستبيان الموزعة والمسترجعة	01
52	يبين البيانات العامة لأفراد العينة	02
54	يبين واقع بيئة العمل في المؤسسة	03
55	يبين المتغيرات بيئة العمل المادية	04
57	يبين متغيرات بيئة العمل الاجتماعية	05
58	يبين متغيرات بيئة العمل الوظيفية	06
60	يبين الحرارة والتهوية في مكان العمل بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل التهوية والإضاءة	07
61	يبين التجهيزات المكتبية من أثاث وغيره ملائمة لمكان العمل بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل التجهيزات المكتبية	08
62	يبين عبارة يساعدني رئيسي على التعلم وتطوير المهارات بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل مساعدة رئيسك على التعلم وتطوير مهارات	09
63	يبين برامج الترفيهية التي تضعها الإدارة لإبعاد الروتين وضغوط العمل عن الموظفين بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل برامج الترفيهية	10
64	يبين عبارة توفير الإدارة على تكنولوجيا الحديثة لإنجاز عملي بدقة وسرعة بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل التكنولوجيا الحديثة المتوفرة	11
65	يبين عبارة لا أعمل بشكل مكثف بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل ظروف العمل	12
66	يبين عبارة يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل علاقتك مع زملائك	13

67	يبين عبارة مناصبي الحالي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية بدلالة المسمى الوظيفي	14
68	يبين مستوى الأداء الوظيفي في ظل نظام الحوافز والمكافأة	15
69	يبين عبارة أشعر بعدالة النظام الترقية بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل نظام الترقية	16

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
24	متغيرات بيئة العمل المادية	01
27	متغيرات بيئة العمل الاجتماعية	02
31	متغيرات بيئة العمل الوظيفية	03
34	هنري فايول ومبادئه الإدارية	04
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
54	أعمدة بيانية توضح واقع بيئة العمل في المؤسسة	06
56	أعمدة بيانية حول متغيرات بيئة العمل المادية	07
57	أعمدة بيانية حول متغيرات بيئة العمل الاجتماعية	08
59	أعمدة بيانية حول متغيرات بيئة العمل الوظيفية	09
68	دائرة نسبية لمستوى الأداء الوظيفي في ظل نظام الحوافز والمكافآت	10

مقدمة عامة

اليوم تكافح المؤسسات و المنظمات لتحقيق أهدافها و تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي من خلال توفير سياسات و استراتيجيات مختلفة للموارد البشرية , و بسبب بعض الاعتقادات الخاطئة التي تقول ان الفرد هو مجبر على العمل تحت أي ظرف ، مما أدى الى عدم اهتمام الفرد (الموظف) بعمله و نقص في إنتاجيته و عدم استخدام منصب عمله الاستخدام الفعال, هنا ركزت الإدارات الحديثة على مسألة التحديث في بيئة العمل و عمل على تحسين الأداء الوظيفي من خلال البحث عن الدوافع لدى الموظفين لزيادة أدائهم و تحقيق السلوك الإبداعي و تلبية حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و لتحقيق الأداء الوظيفي الذي يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة يجب ان يكون هناك مراجعة للأدوار الوظيفية للعمال و تحديد أولوياتهم وظيفية و ابراز قدرتهم و مهاراتهم فهي أداة لتحكم بأداء الموظف , و بالإضافة ان اغلب المؤسسات حسنت من نوعية أنظمة مكافئات و الحوافز و أنظمة إدارة الأداء لتعزيز أداء الافراد و المجموعات لرفع من معدل نموها, ولنجاح أي مؤسسة لابد من وجود بيئة عمل ملائمة و مشجعة للعمل و التفاعل الإيجابي فيها يؤدي الى تحسن الأداء الوظيفي لدى العمال فمفهوم بيئة العمل أوسع و أشمل من مكان العمل و محيطه, وهو علم في حد ذاته ويسمى Ergonomie , ويهتم بتصميم بيئة العمل بحيث تتفاعل مع الناس, مما يساعد على توفير الراحة للعمال و يقلل من مخاطر الإصابة, هذا يزيد الإنتاج داخل الشركة, بيئة العمل هي جميع الظروف المحيطة بالعامل من ظروف اجتماعية و ضوضاء و أصوات و حرارة و تهويةإلخ و يمكن قول أن " بيئة العمل هي المكان العمل و محيطه, بالإضافة إلى العديد من الجوانب و المعايير المطبقة في المنشأة أو المؤسسة, فهي عبارة عن أساليب و ممارسات الإدارة و القيادة و تقييم الأداء و برامج التدريب و التطوير و السياسات المحفزة للنجاح ، و دعم العمل الجماعي والرواتب والأجور والحوافز الاجتماعية للموظفين و أسرههم إلى غير ذلك من معايير و العوامل الجاذبة التي تسهم في سعادة و رضا الموظفين و شعورهم بالأمن"¹ . ومعظم المؤسسات بها نظام تدير

¹ روبرت ليفرنج، "بيئة العمل ... مقومات نجاح المؤسسة"، نيويورك تايمز، الولايات المتحدة الأمريكية 1992، ص 2، ترجمة محمد سعيد صبارين، البيئة ومشكلاتها، دار عالم المعرفة، الكويت، 1993، ص 14.

بواسطته اعمالها الخارجية والداخلية، وهناك الهيكل التنظيمي الذي يتحكم في مجموعة من الافراد او مجموعة من الموارد البشرية، ولفهم اليات عمل المؤسسات يجب ضبط بعض من المفاهيم ومعرفة المتغيرات والتقسيمات التي تطرح على هذه المؤسسة وتحديد المعيار الذي يحقق أهدافها ومدى كفاءتها.

وبمحاولة منا لدراسة هذا الموضوع دراسة شاملة ومعمقة ومحاولة التطرق لكل الزوايا وللحصول على بعض أفكار أخذنا بالاطلاع على بعض الدراسات التي عالجت هذا الموضوع، وهذه قراءة لمجموعة من الدراسات السابقة لإضافة نوع من الثراء لدراستنا تتمثل هذه الدراسات في:

1 _ تعالج سهام بن رحمون موضوع "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين" دراسة ميدانية بكليات ومعاهد جامعة باتنة سنة 2014/2013 هي أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية والتي استغرقت حوالي 5 سنوات حيث تم طرح التساؤل التالي: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟ مع طرح الفروض التالية بغية التحقق منها: ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة؟ ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) ومن بين الأهداف هذه الدراسة معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي هل هو في اتجاه الإيجاب أم السلب

نتائج: هو أن المستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبية لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبية ومستوى تأثيرهم نسبية أيضا على أدائهم، وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشراتته نسبي من وجهة نظر أفراد العينة¹.

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

2_ دراسة الطالبة **ختو أمينة** "بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي" سنة 2018/2019 هي مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة المحلية حيث تم طرح التساؤل التالي: بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي مع طرح الفروض التالية:

_ تحيط بالمؤسسة مجموعة من المتغيرات التي لها صلة وثيقة بها، ويمكن أن تؤثر بالسلب أو ايجاب على أداء المؤسسة

_ الأداء الوظيفي هو معيار الذي يحقق مدى تحقيق أهداف المؤسسة
أهداف هذه الدراسة تجلت في التعرف على جل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وإبراز الأداء الوظيفي وطرق المناسبة لتحسينه ومعرفة علاقة بينه وبين بيئة المؤسسة
نتائج الدراسة: هناك علاقة اعتماد متبادلة بصفة عامة بين بيئة المؤسسة والأداء الوظيفي فالبيئة الخارجية تمنح للمؤسسة التي تحقق أهدافها فرصة للاستمرار والازدهار، يقابله تلاشي للمؤسسة في حالة فشل¹.

3 _ **عالم نبيل سوفي** "أثر بيئة العمل على الأداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية سنة 2017/2018 هي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير حيث تم طرح التساؤل التالي: ما هو أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وماهي انعكاساته على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية؟ مع طرح الفروض التالية:

_ بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة

_ لموظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية مستويات عالية من الأداء

_ بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية تؤثر إيجابا على الأداء موظفيها

¹ ختو أمينة "بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية، 2018/2019.

مقدمة عامة

تهدف هذه الدراسة إلى تقسيم واقع بيئة عمل مصالح الخارجية لوزارة المالية وتقسيم مستويات أداء موظفين وفعالية مصالح الخارجية ومعرفة أثر بيئة عمل هذه الأخيرة على أداء موظفيها وانعكاسات أداء موظفين على بيئة عملهم

نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين حيث حلت بيئة العمل الاجتماعية أولا التنظيمية ثانيا الوظيفية ثالثا فيما حلت بيئة العمل المادية أخيرا وأن بيئة العمل ليست نفسها بيئة المنظمة وإنما هي جزء منها والمتعلق ببيئتها الداخلية¹.

4 _ دراسة موضوع "بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي" دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قلمة بلحواس رشيدة سنة 2019/2018 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل تخصص علم الاجتماع حيث تم طرح التساؤل التالي ما علاقة بيئة العمل بجودة التعليم الجامعي مع طرح الفروض التالية

_ يساهم نظام الحوافز والمكافآت في جودة التعليم الجامعي

_ تساهم القيادة الإدارية في تحقيق جودة التعليم الجامعي

_ تساهم علاقات العمل في جودة التعليم الجامعي

_ لبيئة العمل الفيزيكية دور في تحقيق جودة التعليم الجامعي

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على الأداء الوظيفي للأساتذة في ظل البيئة الموجودة وتسلط الضوء على بيئة العمل داخل مؤسسات التعليم الجامعي

نتائج هذه الدراسة عدم رضا الأساتذة عن الأجر والحوافز والمكافأة الممنوحة مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات غير مرغوب فيها وجل الأساتذة اعتبروا ان للأسلوب القيادي دور هام في تحقيق جودة التعليم والتكوين الجامعي الجيد مع رضا الأساتذة حول البيئة الفيزيكية التي يعملون فيها².

¹ نبيل سوفي «أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية», بمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 2018/2017.

² بلحواس رشيدة "بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي" بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قلمة مذكرة شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل 2019/2018.

مقدمة عامة

وعليه نبني الإشكال التالي:

_ دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

وتحت هذا التساؤل الرئيسي تم ادراج الأسئلة التالية:

_ ما هو واقع بيئة عمل المؤسسة؟

_ ما طبيعة المتغيرات بيئة العمل (المادية، الاجتماعية، الوظيفية) في المؤسسة؟

_ ما مستوى الأداء الوظيفي في ظل متغيرات بيئة العمل (المادية، الاجتماعية، الوظيفية)

وسنبنى دراستنا على الفرضيات الآتية لتحليل مفصل للموضوع وتحديد الإطار الأساسي:

_ التعرف على واقع بيئة المؤسسة مراد دراستها ميدانيا

_ تأثير المتغيرات بيئة العمل على المؤسسة

_ توجد علاقة بين متغيرات بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي

ومن أهم الأسباب التي جعلتني أدرس هذا الموضوع وأتعمق أكثر في بيئة العمل المؤسسات هي للوقوف على أهم العراقيل لتحقيق الرضا الوظيفي وتزويد إدارة الموارد البشرية بالاقتراحات اللازمة لتحقيق التميز في الأداء المؤسسات إلى جانب الفضول العلمي في نطاق علم الاجتماع تنظيم وعمل وتسييل الضوء على ضرورة اهتمام بالعنصر البشري بتوفير بيئة عمل مناسبة له وكيف تؤثر عليه المتغيرات الكثيرة الموجودة داخل بيئة عمله.

فأهمية الموضوع تكمن في التعرف على بيئة العمل في المؤسسة بصفاتها بيئة جديرة بالبحث والدراسة لتحقيق أهدافها المرتبطة بمدى فعالية إدارتها وبيئتها الداخلية والخارجية ومعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

من اجل دراسة هذا الموضوع اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر المنهج المناسب لدراستنا، اعتمدنا في دراستنا النظرية على جمع المعلومات من الكتب والمجالات العلمية من أجل تحليل الظاهرة وطرحها على أرض الواقع، ثم الدراسة الميدانية

مقدمة عامة

حيث قمنا بجولات ميدانية حول مكان الدراسة وقسمنا استبيانات على 50 موظف من المؤسسة وهذا بغرض تحليل الفرضيات التي بنيناها.

ينقسم هذا البحث إلى ثلاث فصول (فصلين لنظري و فصل للميداني) الفصل الأول الإطار النظري لبيئة العمل تطرقنا فيه إلى ماهية العمل عرضنا فيه أنواع بيئة العمل و المتغيرات بيئة العمل و النظريات المفسرة لبيئة العمل , أما الفصل الثاني الإطار النظري للأداء الوظيفي عرضنا من خلاله تعريف بيئة العمل و أهميته و أبعاده و النظريات المفسرة للأداء الوظيفي , أما الفصل الثالث الإطار الميداني لدور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي حيث قمنا بتعريف المؤسسة التي قمنا بها البحث الميداني إضافة إلى ذكر منهجية و نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات الدراسة.

منهج الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي تحليلي الذي يقوم على أساس تحديد الظاهرة ووصف خصائص ونوع العلاقة بين المتغيرات، وللإجابة على تساؤلات الدراسة بحاجة إلى وصف وتحليل، وهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة فهو يهدف إلى جمع البيانات بطريقة موضوعية، حاولنا من خلال المنهج الوصفي وصف كيف أن لبيئة العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي، وربط بين المتغيرات بيئة العمل ومستويات الأداء الوظيفي.

عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في موظفي مؤسسة إنتاج وتحويل البوليمر ITP لولاية وهران، حيث تم استجواب عينة 50 موظف عبر استبيان، تم استرجاع 49 استبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): عدد نسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	استبيان الموزعة	استبيان المسترجع	استبيان المقبول
العدد	50	49	49
النسبة المئوية	%100	%98	%98

مقدمة عامة

أدوات الدراسة

_ الملاحظة: الملاحظة هي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث الاجتماعي، تتم الملاحظة بالمشاهدة واستفادة من خبرته المعرفية في أخذ المعطيات المطلوبة وغرض منها الاستدلال بها في تحليله ومقارنتها مع النتائج الاستنباطية، وهي تقنية منهجية مباشرة لجمع معلومات، وقد استعملت هذه الأداة منذ أول زيارة لي لميدان البحث لأقوم بجولة استطلاعية على بيئة العمل، وبعد ذلك لاحظت كيف كان تجاوب وتعليقات الموظفين أثناء الإجابة على الاستمارات.

_ الاستبيان: من أجل دراسة مجتمع البحث تم إعداد استبيان بلغة سليمة غير معقدة، يضم 32 سؤال من أجل الحصول على المعلومات أولوية، وكانت الأسئلة وفق نمط الأسئلة المغلقة من أجل تسهيل على أفراد العينة الإجابة حيث أن الأسئلة ضمت أربعة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: تتمثل في البيانات العامة لمجتمع البحث مثل (الجنس _ العمر _ المؤهل العلمي ...)

المحور الثاني: التعرف على الجو العام لواقع المؤسسة المراد دراستها

المحور الثالث: يضم متغيرات بيئة العمل (المادية _ الاجتماعية _ الوظيفية)

المحور الرابع: يضم مستوى الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات الموجودة

رابعاً: مجالات الدراسة

المجال الجغرافي: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة لإنتاج وتحويل البوليستر I T P لولاية وهران

المجال البشري: اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين داخل مؤسسة قدر عددهم ب 50 موظف

مقدمة عامة

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة على ما يقارب أكثر من شهر من بداية شهر أبريل خلال السنة الجامعية 2023/2022.

الفصل الأول: بيئة العمل

مقاربات النظرية

الفصل الأول : بيئة العمل

تمهيد:

دائماً ينظر للإنسان الموظف أنه محتجز داخل وظيفته وأنه ما يقضيه في العمل من ساعات طويلة لا يتم تعويضها مع عائلته فهو دائماً ما يرى نفسه أنه يرتدي ثوب الضحية أمام عمله مما يجعله دائماً ينظر إلى عمله بنفسية محبطة فانعكس ذلك على أدائه و هذا ما انتبه له العديد من الباحثين و حتى أرباب العمل فعملوا على قراءة هذا الموضوع بجملة من الدراسات و الأبحاث الثرية فقدموا لنا حصيلة من التعريفات الغنية و النظريات المفسرة لبيئة العمل و هذا الفصل سوف نعرض لكم أهم ما جاءت به هذه الدراسات و الأبحاث و سنركز على بيئة العمل و ماهيتها و متغيراتها و نظريات التي طرحت لأجلها .

الفصل الأول : بيئة العمل

أولاً: ماهية بيئة العمل

هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها فضلاً عن ظروف العمل الاجتماعية ونوعية الإشراف والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية¹.

ويقصد بها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل كما يمكن تعريفها إجرائياً بأنها المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به وتشمل طبيعة ظروف العمل ونوع القيادة الإدارية الهيكل التنظيمي المطبق والتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة².

ويعرف كوهن (Kohn.s) بيئة العمل على أنها مجمل القوى الإجراءات والعوامل المؤثرة حالياً أو يحتمل أن تؤثر في أداء الموظف. تتكون حسب أوبرمان (Opperman.c. s) من ثلاث بيئات فرعية بيئة تقنية (المعدات والأدوات التكنولوجية البنية التحتية والعناصر المادية الأخرى) بيئة التنظيمية (النظم والإجراءات والممارسات والقيم والفلسفات) وأخيراً بيئة البشرية (العلاقات التفاعلية بين الموظفين القيادة الإدارة)³

بيئة العمل يعرفها لوين نستجر بأنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدرك بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على الدوافع هؤلاء العاملين وسلوكهم وتشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين

¹ صلاح الشنواني «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف»، مؤسسة شباب الجامعة لطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1994

² محمد بن حسين بن راجحي، " أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي"، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة جدة الرياض، 08/2019، العدد 10

³ Akinyele samuel taiwo ,the influence of work environment on workers productivity a case of selected oil and gas industry, In Lagos ,Nigeria ,**African journal of Business management**, vol 04 ,march 2010, p 301 302. (تم الإطلاع عليها من دكتوراه سوفي نبيل مرجع قد سبق ذكره)

الفصل الأول : بيئة العمل

أنفسهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة¹

➤ **وم سبق يمكننا تعريف بيئة العمل** هو الحيز الذي يقوم الموظف فيه بعمله وهو المكان الذي يقضي فيه أوقات عمله وهو مكان الذي يربطه بزملائه الموظفين وبرؤسائه وزبائن الذي يتعامل معهم في عمل ويؤثر بكل عوامل والمتغيرات الموجودة حوله إما بالإيجاب أو السلب على أدائه.

➤ أنواع بيئة العمل²

• **البيئة العامة والبيئة الخاصة:** البيئة العامة هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية وبالتالي تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة القيم الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ ومشابه.

أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المثينة وتوضح علاقتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذي يجب أن تتفاعل معهم البيئة.

• **البيئة الخارجية والبيئة الداخلية :** البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة و تحيط بها و تؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و القانونيةإلخ أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة و تؤثر فيها من الداخل و تتمثل في النواحي الفنية و الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل و التقنية المستخدمة و النظم و القوانين الخاصة بالمنظمة بما

¹ عارف صالح مخلف، "الإدارة البيئية (الحماية الإدارية البيئية)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 'الأردن، عمان ، 2009 ، ص 30.

² سلمان محمود العميان، "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2010 ، ص 325/324.

الفصل الأول : بيئة العمل

فيها الهيكل التنظيمي الرسمي و غير الرسمي و مجموعات العمل الرسمية و غير الرسمية و أنماط الاتصالات وأسلوب القيادة و نظام الأجور و الحوافز و المهارات المتوفرة و الفلسفة الإدارية, هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات و ليس منظمة واحدة فقط مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كالمظاهرة التضخم فإنها ستؤثر على كل المنظمات في هذه الناحية إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من المنظمة لأخرى و هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف أنماط القيادة و الفلسفة الإدارية المطبقة و الأنظمة و القواعد و الإجراءات المعمول بها في المنظمة .

ثانيا: متغيرات بيئة العمل

■ **المتغيرات المادية لبيئة العمل:** مع تطور علم النفس الصناعي أعطيت للبيئة المادية في المكان العمل أهميتها من الدراسات التي فحصت تأثير الإضاءة والحرارة والضوضاء على إنتاجية العمال وبعد دراسات الهاوثورن "Howthorn" بدأ العلماء في تحويل الانتباه إلى دراسة البيئة النفسية والاجتماعية واثارها على السلوك التنظيمي مما أدى إلى ظهور علم النفس التنظيمي ثم عاد الحديث مرة أخرى عن بيئة العمل المادية لأهميتها¹ .

وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهدية والإضاءة والنظافة وضغط العمل ومساحات العمل والضجيج وساعات العمل وفترات الراحة إلخ وهذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها² .

¹ A.k Srivastava, Effect of perceived work Environment on Employees, Job Behaviour ans Organizational Effectiveness, **Journal of the Indian Academy of psychology**, vol 34, 01/2014 (تم الإطلاع عليه من دكتوراه سوفي نبيل مرجع قد سبق ذكره) p4

² عبد الحكيم لعياضي، ورايح برباخ، واقع بيئة العمل لدى العاملين بمعاهد وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية واجتماعية، جامعة المسيلة، ص 365.

الفصل الأول : بيئة العمل

العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية المناسبة تساعد العامل على أداء مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه وإذا ما كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في أداء بالإيجاب والعكس صحيح¹ . ومن بين هذه العناصر نذكر منها ما يلي:

الإضاءة: هي من الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر في مكان العمل وقد أجريت العديد من الدراسات حول أهمية تواجد الإضاءة المناسبة في بيئة العمل وتوصلوا عن وجود علاقة بين نوعية الإضاءة وبين إنتاجية الموظف.

وذكرت شركة لوكهيد مارتن Lockheed Martin أن في سنة 1983 لما حسنت في تصاميم مكاتبها بتخطيط مكاتب مفتوحة على ضوء النهار زادت الإنتاجية بنسبة 15%. أما الاتجاه الذي سلكته شركة بنسلفانيا للطاقة والإضاءة Pennsylvania Power and Light فتمثل في تحسين الإضاءة الاصطناعية حيث قامت سنة 1980 بتثبيت مصابيح ذات كفاءة عالية بعد أن تسبب المصابيح الرديئة السابقة في مشاكل نفسية وإجهاد للعين والصداع وزيادة العطل المرضية وقد أدى تحسين الإضاءة إلى تحسين أداء المهندسين بنسبة 13,2% فبعد أن كان إنهاء الرسم الواحد يستغرق 6,93 ساعة في المتوسط أصبح يتطلب 6,15 ساعة مع تخفيض العطل المرضية من 72 ساعة إلى 54 ساعة في السنة (أي بنسبة 25%)² .

ومن هنا نستنتج أن للإضاءة عامل كبير داخل بيئة العمل فهي عامل في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء وتساعد على توفير بيئة صحية وراحة نفسية للموظف.

التهوية والحرارة: إن راحة الموظف هو من أولويات الشركات التي تريد خلق قوة بشرية داخل المؤسسة أن عمليات التهوية والتكييف هي من العوامل التي تساعد الموظف على تنمية حسه الإبداعي في عمله.

¹ نجاح أهناني "علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال", مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل،

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الوادي ، 2016، ص 12 .

² نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الأول : بيئة العمل

وتوصلت الدراسة لأكثر من 11000 ألف عامل في 107 مبنى في أوروبا إلى أن المباني التي توفر للموظفين السيطرة على ظروف الحرارة والتهوية حققت أكبر معدلات الأداء أقل عرضة للأمراض وأقل نسب تغيب¹ .

وبرغم من أن صعب توقع درجات الحرارة والتهوية الملائمة لكل بيئة عمل بسبب المواقع المختلفة للمؤسسات وتنوع المناخ ومنطقة الجغرافية لكن يجب الاهتمام بالحرارة والتهوية داخل بيئة العمل بأخذ الاعتبار لتغيرات المحيطة بالمؤسسة وفتح المجال للتصاميم المعمارية التي تتيح التهوية الطبيعية.

الضوضاء: حسب الوكالة الأوروبية للصحة والسلامة في العمل حوالي 07% من العمال في أوروبا يعانون من الصعوبات في السمع بسبب العمل ويمثل هذا المرض حوالي ثلث جميع الأمراض المرتبطة بالعمل وقد يفقد الموظف سمعه بصفة مؤقتة أو دائمة غالبا يحدث تدريجيا مع مرور الوقت بسبب تعرضه لفترات طويلة إلى الضوضاء بحيث لا يشعر بمرضه رغم معاناته وليس هذا فحسب بل قد يلازمه طنين في الأذنين يؤدي به إلى اضطراب النوم² .

إذا لابد من الحد من مستوى الضوضاء داخل المكاتب بطرق عصرية مثل تصميم مكاتب تمتص الصوت للحفاظ على صحة الموظف.

التجهيزات المكتبية: تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية لذا يجب ان يراعي في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة³ .

الرغبة في العمل عند أي موظف تكون عندما يرى نفسه أنه محل اهتمام رؤساء عمله وأنهم دائما يدعمونه ماديا ومعنويا وتوفير مكان عمل مناسب له هو من الأمور التي تجعله سعيدا بعيدا عن ظروف العمل المزية التي تفتقر إلى أدنى شروط العمل مثل ضيق المكاتب وعدم

¹نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره ص 15.

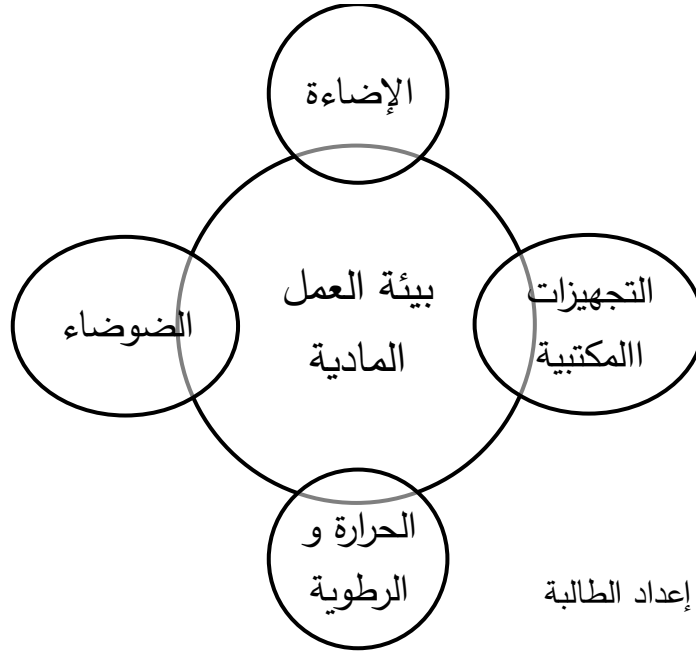
² نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره ص 14.

³ محمود أمين زويل، "الإدارة المكتبية الحديثة"، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية ، 1999 ، ص 56.

الفصل الأول : بيئة العمل

نظافة مكان العمل مكاتب قديمة جدران مهترئة بفعل الرطوبة مما تجعل العامل في حاله من التوتر والقلق إذ يجب مراعات نفسية الموظف ليقدم الإضافة المنتظرة منه باعتماد تصاميم عصرية وتحديث المكاتب مع مراعات لاحتياج كل مكتب.

الشكل رقم 1 متغيرات بيئة العمل المادية



المصدر : من إعداد الطالبة

■ **المتغيرات الاجتماعية لبيئة العمل:** يشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض وعلاقة الرؤساء بمرؤوسهم¹.

علاقة الموظف بالموظف: يقول تشاندراسيکار k. chandrasekar كلما وضعت مجموعة من الأفراد في حالة عمل زاد احتمال نشوب صراع بينهم بسبب اختلاف "عادات العمل الأخلاق طرق التعبير الآراء " الصراع خطير بما يكفي لتهديد الانسجام والكفاءة في بيئة العمل².

¹ عبد الحكيم لعياضي، ورايح برياح، مرجع سبق ذكره، ص 365

² Chandrasekar, Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in public sector Organizations, **International Journal of Enterprise Computing and**

الفصل الأول : بيئة العمل

ولما كان الصراع ظاهرة حتمية وجب على المنظمة الحرص على جعل بيئة عملها قادرة على استيعاب الخلافات والاختلافات بين الموظفين وإذابتها من خلال العمل على تحسين علاقاتهم وتقريب وجهات نظرهم وتوحيد جهودهم وأهدافهم بما يحفز العمل الجماعي ويحسن أداء المنظمة بشكل كبير¹ .

علاقة الموظف بالقائد: أوردت الدراسات أن اغلب حالات ترك العمل وكثرة الغيابات الموظفين بسبب القيادة السيئة وتقهقر العلاقة بين الموظف وقائده وان القيادة السليمة لا تتوقف فقط على من يمتلك صفات القائد إنما يجب توفير بيئة عمل جيدة تساعده في قيادته.

وتؤكد الدراسات أن القائد الديمقراطي هم الأكثر نجاحا مع وجود تحفظات حول " أفضل طريقة للقيادة " لأن فكرة وجود طريقة واحدة مثلى للقيادة تعني تجاهل دور العوامل الظرفية والطارئة في تحديد فعالية أسلوب القيادة² .

ويبقى القائد داخل منظومة العمل من الأساسيات التي يجب ان تكون موجودة بتأثيرها الإيجابي على الموظفين وعلى الجو العام للعمل بأسلوبه القيادي العادل والديمقراطي وديناميكية لتعامل مع مختلف الأوضاع ومواقف.

علاقة الموظف بالإدارة: تنشأ هذه العلاقة منذ أول يوم للموظف في عمله فعقد العمل المبرم بينه وبين الجهة المستخدمة يترتب عنه حقوق والتزامات يجب على الطرفين احترامها وتخليه عن واجباته المهنية أو مساسه باللوائح والتعليمات يعرضه لعقوبات تأديبية متفاوتة الدرجة كما أن أي تقصير من الإدارة قد يؤثر سلبا على هذه العلاقة التي تعد سمة العمل وأحد أبعاد مناخ العلاقات الصناعية³ .

(تم إطلاع عليه من دكتوراه نبيل السوفي مرجع قد سبق Business Systems, vol January 01 2011, p 08 ذكره)

¹ نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 27

² Emmanuel Ogbonna Lloyd C. Harris ,Leadership style, Organizational culture and performance ,vol 11, August 2000, p 767, 781 (تم الإطلاع عليه من دكتوراه نبيل السوفي مرجع قد سبق ذكره).

³ نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 28

الفصل الأول : بيئة العمل

إن محاولة النقابات العمالية تعظيم مكاسب الموظفين قد تعتبره الإدارة سلوكا احتكاريا يدفعها إلى اعتماد إستراتيجيات لمواجهة مولدة بذلك صراعات بين الطرفين في المقابل يمكن أن تساهم النقابة العمالية في تحسين هذه العلاقات فالنقابة تتوسط العلاقة بين الإدارة و الموظفين, يقول فيرني و ميتكالف Fernie & Metcalf أن " المكاسب من وجود النقابة في مكان العمل تكمن في زيادة قوة العمل..... و التي تتدفق من تعظيم صوت و تمثيل الموظفين و تقليل تشتت علاقاتهم, " إن وجود النقابات يجنب حالة التشتت التي قد يكون عليها الموظفين و تولي أهمية أكبر للمشاكل التي تثيرها معاملة الإدارة للموظفين حيث اعتبرت لجنة دونوفان تصرفات الحركة النقابية في بيئة العمل " كمواد تشحيم و ليست مصدرا للإزعاج " غير أن وجود أكثر من نقابة في مكان العمل يؤثر سلبا على علاقة الموظف بالإدارة فالمسح الذي قام به " فيرني و آخرون " سنة 1990 حول العلاقات الصناعية توصل إلى التعدد النقابي يساهم في توتر العلاقات بين الإدارة و الموظفين¹ .

ويبقى التواصل فعال وصحيح بين الإدارة والموظف من أهم أسباب نجاح العلاقة بين الموظف وإدارته وأليات التشاور ة التفاوض معهم من شأنها خلق بيئة مريحة وإيجابية بينهم فكل فرد ملتزم بأداء واجباته نحو الطرف الأخر.

الموظف بين العمل والأسرة: قد بدأت دراسة وربط النقاط بين العمل والأسرة عام 1960 نتيجة الصعوبات التي يواجهها الموظفون في تحقيق التوازن بين مطالب الإدارة التي يعملون بها ومطالب أسرهم الأثقل². حيث أصبح من الضروري فهم العوامل الخارجة عن نطاق العمل التي تؤثر على رفاهيتهم فالتحديات التي يواجهونها خارج العمل تجعلهم يعانون من

¹ Alex Bryson, **Union Effects on Employee relations in Britain, Human Relations, Vol 58** The Tavistock Institute, SAGE Publications, London ,2005, p 1111 ,1117 (تم الإطلاع عليه
من دكتوراه نبيل السوفي مرجع سبق ذكره)

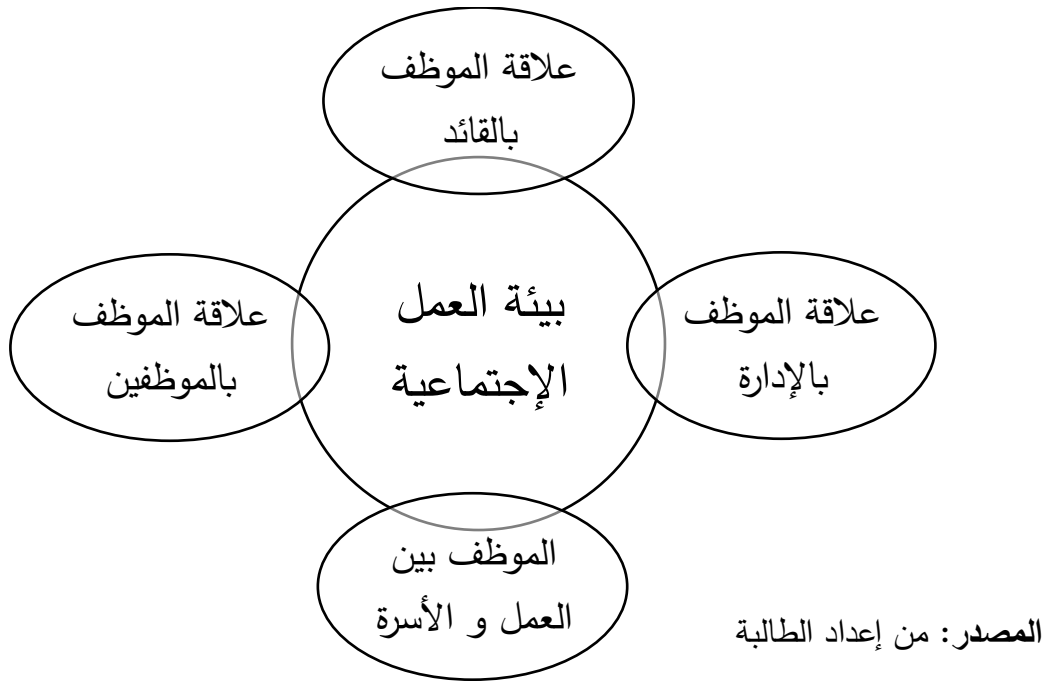
² Chandranshu Sinha, Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence from Indian Organizations, **Australian Journal of Business and Management Research**, vol 01, N° 11, February 2012, p31(تم الإطلاع عليه من دكتوراه نبيل السوفي مرجع قد سبق ذكره)

الفصل الأول : بيئة العمل

ضغوط نفسية وعاجزين على التعامل مع مشاكل العمل (في أوروبا مثلا حوالي خمس سكانها العاملين غير قادرين على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية).¹

الصعوبة في خلق التوازن بين العمل وأسرته من الأشياء التي تخلق مشاكل اجتماعية ونفسية في حياة الموظف الذي يجد نفسه في دوامة البحث حول كيفية خلق توازن بين إثنين أي اتجاه المسؤوليات عمله واهتمام بأسرته وهنا نجد بصمة للإدارات حول كيفية حل مثل هكذا مشاكل ويبقى الاستماع للموظف وتساور معه حول مشاكله بغرض مساعدة في حلها من شأنها تعزيز ثقته وانتماءه بالإدارة والتزام بتقديم أفضل أداء.

الشكل 2 بيئة العمل الاجتماعية



■ **المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل :** إن بيئة تتحقق حين تتوفر مجموعة من العوامل مثل تعويضات عادلة و كافية و ظروف عمل صحية أمنة و فرص تطوير القدرات البشرية و الأمن الوظيفي مرونة المهام الوظيفية و جداول العمل و الانتباه لعملية التصميم الوظيفي و مخطط سير العمل و التعاون بين اتحادات العمال و الإدارة و

¹ Fondation Européenne Pour l'amélioration Des conditions de Vie et de travail, ans de conditions de Travail en Europe : **Premiers résultats (à partir) de la 5^{eme} Enquête Européenne sur les conditions de Travail**, Office des publications ,2010, p 01 (تم الإطلاع عليه من دكتوراه نبيل سوفي مرجع قد سبق ذكره)

الفصل الأول : بيئة العمل

تطوير فرق عمل فعالة و إضافة عوامل أخرى لجودة البيئة الوظيفية كالتمسك بقوانين العمل و التوازن بين الحياة و العمل و العلاقات الاجتماعية في حياة العمل و هناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي و الدعم التنظيمي و السياسات التنظيمية و أسلوب الإدارة و الرفاهية و إضافة آخر بأن جودة البيئة الوظيفية تتطلب توفر عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات و الإثراء الوظيفي و تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية و المشاركة في المكاسب¹ .

ضغوط العمل : يعد هانس سيلبي " Hans Selye " أحد الأوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع يطلق عليه اسم " أب الضغوط " الذي قدم سنة 1936 فكرة الضغوط على أنها وضعية من التوتر يكون عليها الفرد نتيجة تعرضه لقوى ضاغطة و كرد فعل يحاول مقاومتها أو التكيف معها للمحافظة على الوضع الصحيح حيث قال الضغوط ليست بالضرورة شيئاً سيئاً فكل شيء متوقف على كيفية التعامل معها فهي تنعش و تخلق العمل الناجح في حين أن الفشل و الذل هو الضار و قد حظيت ضغوط العمل باهتمام متزايد من قبل باحثين في مجالات متنوعة كعلم النفس الطب الاجتماع و الإدارة حيث عرفها المعهد الوطني الماليزي للسلامة و الصحة المهنية على أنها الاستجابة الجسدية و العاطفية الضارة التي تحدث أثناء العمل بفعل عدم تطابق موارد و قدرات الموظف مع احتياجات و متطلبات الوظيفة فهي مرتبطة ببيئة العمل أين تلعب استعدادات الموظف و شخصيته دوراً كبيراً في التكيف معها² .

ومعروف على ضغوط العمل على أنها عدو الأداء فهي تؤثر سلباً على نفسية الموظف وتخلق بيئة عمل سامة حيث يستاء الموظف من طبيعة عمله و من طبيعة إشراف وتسيير الإدارة التي تدفعه للعمل لساعات طويلة وبمجهود بدني ونفسي كبير مما يدفعه إلى تدني مستوى أدائه مما يجعله معرض لطرده أو أن يتحمل تلك الضغوط كي لا يخسر عمله مما يولد ذلك داخل بيئة العمل العديد من المشاكل والعنف اللفظي والجسدي.

¹ نجوى عبد الله محمود، " أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي " ، المجلة العربية للعلوم ونشر مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04 ، العدد 04 ، 02/2020 ، المملكة العربية المتحدة، ص 05

² نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

الفصل الأول : بيئة العمل

الأجور و نظام الحوافز : و قد تكون أحد العوامل المفسرة لسلوك الموظف بشكل عام و الموجهة لأدائه بشكل خاص فكلما انخفضت مستوياتها ضعفت قدرته على تأمين حاجياته الأساسية و هذا ما قد يدفعه إلى إهمال المهام الموكلة إليه في إطار وظيفته و البحث عن نشاط ثانوي مكمل لزيادة دخله ففي دراسة قام بها باكييتي بامبوغ "Bakiti Ba Mbog" سنة 2010 لتحديد دور الأجور و نظم التعويضات في كفاءة عمل الموظفين في الكاميرون (بعد التدابير التي قامت بها الحكومة للتعامل مع الأزمات الاقتصادية و تأمين متطلبات الإدارة العامة الجديدة و المتمثلة في حذف وظائف جديدة و تخفيض الأجور) لاحظ الباحث انخفاض في جودة الخدمات العامة و انحرافات في سلوك الموظفين من اختلاس للأموال العامة الرشوة و غيرها من السلوكيات الانتهازية كالانسحاب المؤقت من الإدارة لشغل وظائف في هيئات أخرى ربحية¹ . بالحديث عن الحوافز فإن عملية التحفيز تتدخل فيها مجموعة من المكونات المؤثرة داخل الإدارة لخصها الباحثين في ثلاث مكونات أساسية هي الموظف الوظيفة خصائص بيئة العمل²

_ الموظف: يتفاوت الموظفين مسؤولين كانوا أم مرؤوسين في مستويات الذكاء والاتجاهات والحاجيات والتطلعات ولذلك من المحتمل جدا أن تختلف ردود أفعالهم تجاه أي قوة تحفيز .

_ الوظيفة: تؤثر الوظيفة في المستوى التحفيز فبعض الموظفين يختارون الوظائف التي تنطوي على تحديات في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية وعليه ينبغي على المدير أن يدرك توجهات الموظف لتكليفه بالمهام التي تلائمها حتى يحقق أفضل أداء .

¹ نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 33

² خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال " المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة طبعة 04، عمان، 2004، ص 233 234 .

الفصل الأول : بيئة العمل

_ خصائص بيئة العمل: هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها بيئة عمل عن أخرى بحيث تجعل من الإدارة التي تتميز ببيئة عمل ملائمة أكثر قدرة على تحفيز موظفيها من غيرها¹.

في ثمانينات شهدت العديد من الدراسات لإيجاد حلول لمشاكل ركود الأداء الوظيفي وكانت من ضمن الحلول خلق نظام حوافز جديدة فالحوافز تؤثر على دافعية الموظف للعمل إذ بشرط مراعاة المساواة والتوزيع عادل للمكافآت والحوافز وبوقتها المناسب.

إجراءات و أساليب العمل: وهو عملية تقوم من خلالها بدراسة و تحليل إجراءات العمل الحالية للتأكد من الدورة المستندية للعمل و هل هناك حاجة لبعض خطوات الإجراء و هل يمكن دمجها أو إلغائها أو تعويضها للأخرين من خلال عمل خرائط لتدفق إجراءات العمل للتعرف على الاختصاصات قنوات الانتظار و الحاجة إلى القيام بتلك الخطوات كعمليات منفصلة وغيرها من جوانب التحليل بهدف الوصول إلى الإجراء الأمثل لتحقيق متطلبات العمل من أجل توفير الوقت و الجهد و زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين و لرفع روحهم المعنوية و تحسين مستوى الخدمة التي تقدمها الإدارة للمستفيدين من تلك الخدمات². تؤثر طريقة العمل على الحالة النفسية والصحية للعامل نتيجة توصلت إليها مجموعة دراسات أجريت في السويد سنة 1970 على النساء العاملات في صناعة النسيج حيث أثبتت تعرضهن لأمراض وإصابات ناجمة عن العمل الرتيب والمتكرر خصوصا في الذراعين وأسفل الظهر والكتفين والرقبة ولأن العمل في الإدارة العمومية ونمطي فهذا يشعر الموظف بالإحباط لغياب فرص الإبداع تطوير المهارات ومن جهتها تقوت الإدارة على نفسها فرصة استغلال هذه القدرات والكفاءات. والحل الأنسب لها في هذه الحالة يمكن أساسا في تدوير العمل وتجديد للتقليل من الروتين وعصرنة وتحديث أنظمتها وأساليب عملها (الإدارة الإلكترونية) للاستفادة من مزايا تكنولوجيا الإعلام والاتصال³.

¹ نبيل سوفي مرجع سبق ذكره ص 33

² هيثم حمود الشبلي " أثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية " جامعة البلقاء التطبيقية 2015, ص 14 .

³ نبيل سوفي , مرجع سبق ذكره, ص 34.

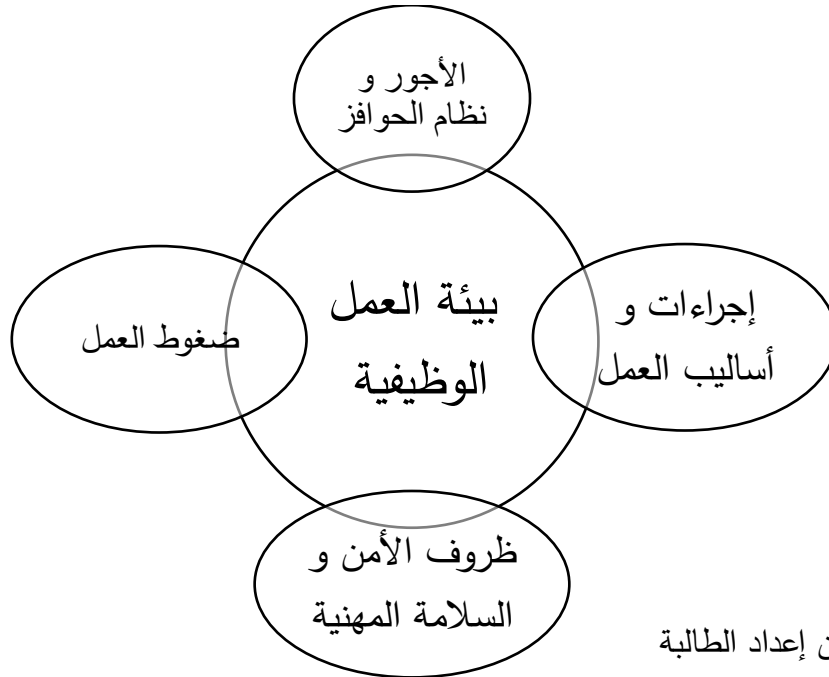
الفصل الأول : بيئة العمل

ظروف الأمن والسلامة المهنية: منذ بداية العصر الصناعي أخذت مسألة العلاقة بين ظروف العمل وصحة العمال حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات والنقابات العمالية حيث وضعت ألمانيا سنة 1871 وفرنسا سنة 1874 أول قوانين لتحسين ظروف العمل من حيث الأمن والسلامة. وفي عام 1995 قامت منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية بوضع تعريف مشترك للصحة المهنية يتمحور حول ثلاثة أهداف واضحة:

- _ حماية وتعزيز صحة العاملين وقدراتهم على العمل
- _ تحسين بيئة العمل وملاءمتها لشروط الصحة والسلامة المهنية
- _ وضع وتنظيم ثقافة عمل تساهم في تطوير الصحة والسلامة في العمل.

لقد أصبحت الآثار السلبية لحوادث العمل والأمراض المهنية مدعاة للقلق من الناحية الصحية أو الاقتصادية إذ تشير إحصائيات منظمة العمل الدولية إلى وفاة 2.34 مليون شخص سنويا عبر العالم بسبب حوادث العمل والأمراض المهنية أي ما يعادل 6400 حالة وفاة يوميا وبالرغم من أن العمل الإداري أقل عرضة لحوادث العمل لكن لا يعني ذلك خلوها تماما من بعض الحوادث العرضية¹.

الشكل 3: المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ نبيل سوفي رجع سبق ذكره ص 35

الفصل الأول : بيئة العمل

نظريات المفسرة لبيئة العمل:

بعد أن عرفت بيئة العمل العديد من المشاكل ظهرت العديد من المقاربات والنظريات لإيجاد حلول للمشكلات ووسائل وطبيعة قيادتها و، كما اتضحت جهود المفكرين في سبل لتحسين الأداء الوظيفي وتحديث بيئة العمل ومن أهم المساهمات التي يمكن استعراضها هي كالتالي:

المقاربة الماركسية:

كشف كارل ماركس عن الجوهر الصراع القائم في علاقات الإنتاج بين الطبقة البورجوازية التي تملك وسائل الإنتاج و الطبقة البروليتارية (القوى المنتجة) التي تملك الجهد المبذول، فالتفاعل بين الطبقتين و الذي أطلق عليه اسم العلاقات الاجتماعية يتميز بإحكام الطبقة الرأسمالية المالكة السيطرة على العمال واستغلالهم بأشكال متعددة مما يفقدهم القدرة على الإبداع و المبادرة و الابتكار، و تنتشر بينهم مظاهر التنصل من المسؤولية ، و تظهر الصراعات ضمن أجواء العمل بدافع السعي وراء المصالح الشخصية بوسائل مشروعة و غير مشروعة لتدعيم أوضاعهم ،مما يسهم بشكل سلبي في تدهور مستويات أدائهم و إنتاجيتهم ،بسبب عدم الاستقرار الاجتماعي و النفسي ، و قد اهتم التحليل الماركسي بمشكلة الاغتراب بعد أن لاحظ انتشار مظاهره وسط العمال في علاقاتهم ببعضهم مع بعض، وعلاقاتهم ببقية أفراد المجتمع و داخل التنظيمات المنتشرة في المجتمع الصناعي، فتحطيم العمال للألات، التخريب الجماعي، الرفض الثوري والاحتجاجات، كلها ساهمت في فقدان الشعور بالولاء للتنظيم الصناعي الرأسمالي و غيبت الشعور بالانتماء إلى المجتمع الصناعي، مما أدى إلى العزلة الاجتماعية للعمال، وقد أرجع التحليل الماركسي تلك الظاهرة إلى الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، تقسيم العمال، الصراع الطبقي القائم على الاستغلال واحتكار السلطة والنظر إلى العمال على أنه وسيلة و ليس غاية بحد ذاته، و الخروج من حالة الاغتراب التي يعانها العمال يكون بالقضاء على الملكية الخاصة و الاستغلال، ومعاملة العمال معاملة إنسانية تحقق متطلباتهم الاجتماعية و النفسية و تحقق لهم الاستقرار و التوازن و تحقق العدل و

الفصل الأول : بيئة العمل

المساواة، و حسب الماركسية كلما كان توافق و تلاؤم بين قوى وعلاقات الإنتاج كلما كان الأداء عاليا ¹ .

المقاربة الراديكالية:

اقترح الباحث هربرت ماركيز أشكالاً محدودة من النشاطات التي من شأنها أن تحفز الإنسان وتدفعه على إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل مثل: زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية على اعتبار أن ذلك يشكل خطوة تمهيدية للتغيير الاجتماعي التدريجي بالإضافة إلى ضرورة العمل على استبدال وسائل الضبط الحالية في العمليات الإنتاجية بوسائل ضبط تكون أقل قهرا ² وركزت هذه المقاربة على البيئة العمل الوظيفية، وتحديدًا تلك المتعلقة بإجراءات وأساليب العمل، فمنع إدخال التكنولوجيا زادت هيمنة أرباب العمل على العمال، مما أفقدهم الشعور بالقيمة فهم لا يختلفون كثيرا عن الآلات الإنتاجية المنتشرة عبر أرجاء المصانع وهذا زادهم إحباطا وأثر سلبا على أدائهم ³

المقاربات الإمبريقية:

_ الحركة الإدارة العلمية لفردريك تايلور: بعد المعاناة التي عرفها المجتمع الصناعي الأمريكي و بكل ما يملكه من وسائل إنتاج ضخمة إلا أنه كان يعاني من النقص في الإنتاجية مما دفع الباحث فريدريك تايلور لتحرك بعدما لاحظ أن هناك خلل في أساليب العمل المعمول بها، فأحدث بعض التغييرات لتسريع وتيرة العمل و عمل على رفع الإنتاجية من خلال استعمال طرق علمية بدل الطرق القديمة الموروثة و أيضا إعطاء دور بارز لأهمية القيادة السليمة و عقلانية التسيير و حسن اختيار العمال و حرص على تلقيهم التدريب المناسب .و بفعل تجارب تايلور يمكننا استخلاص أن بيئة العمل تتجلى في تحديد طبيعة عمل كل فرد فيها حسب كفاءاته (الإدارة و العمال) و اهتمام ببيئة العمل المادية و الاجتماعية و عمل على تحفيز العمال .

¹ حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية: عرض وتقييم ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد 03 و04 ، 2011 ، ص 326-331 .

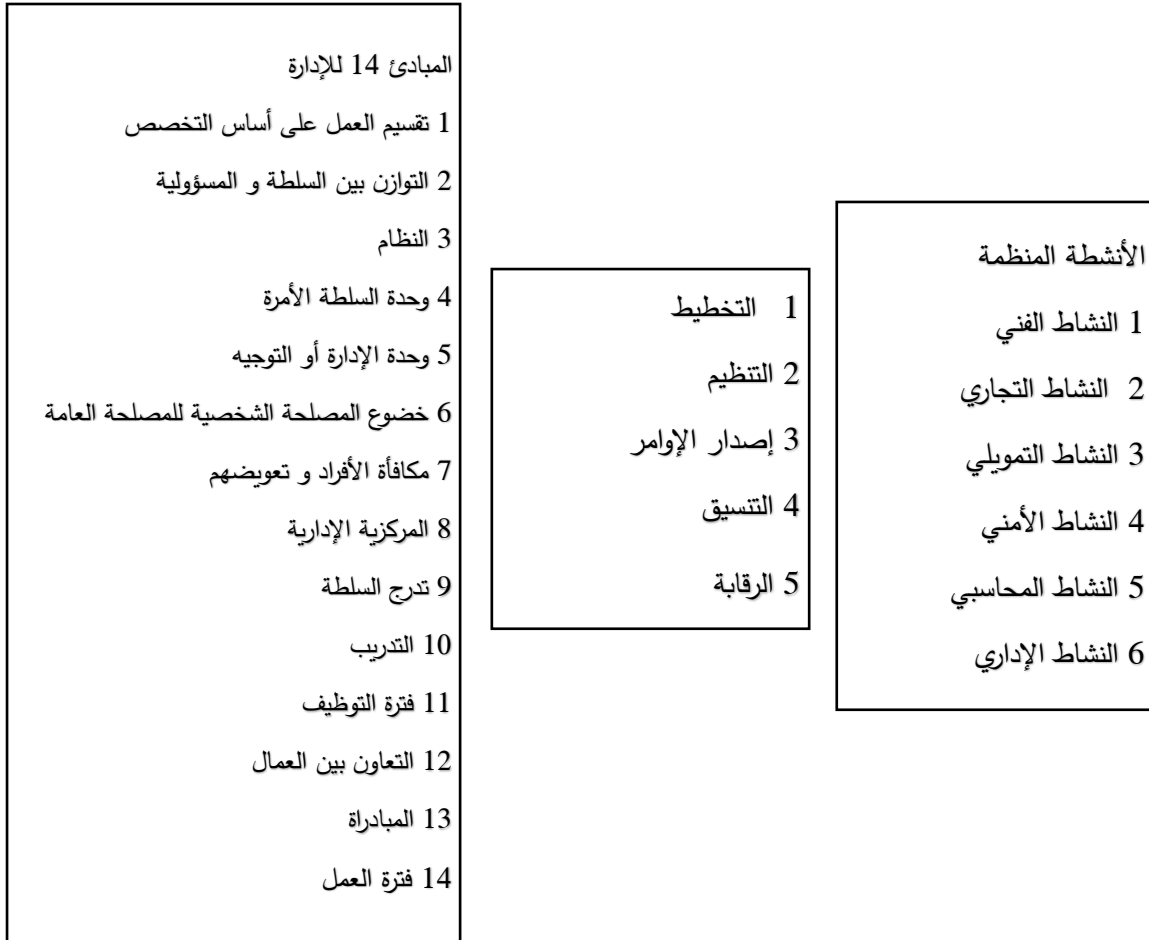
² زلاقي وهيبية ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، العدد 04 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، جانفي 2009 ، ص06 .

³ نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

الفصل الأول : بيئة العمل

_ بيئة العمل الإدارية لهنري فايول: اهتم فايول ببلورة الفكر الإداري فصب جل اهتمامه على تطوير بيئة العمل الإدارية وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي فوضع أربعة عشر مبدأ قابلة للاستعمال في كافة مجالات ومستويات الإدارية نوضحها في الشكل التالي:

الشكل 3: هنري فايول ومبادئه الإدارية



المصدر: سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 56

وقد ركز فايول في هذا الاتجاه على وظائف الإدارة، وقد أشار فايول إلى وظائف الإدارة الخمسة هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة، وقد اهتم فايول بالإطار العام لعملية الإدارة دون التدخل في جزئياته، حيث اهتم بالإدارة على المستوى الأعلى كما أنه يرى ضرورة وجود أخصائيين فنيين، ولجان فنية تعاون المدير العام في المسؤوليات الملقاة

الفصل الأول : بيئة العمل

على عاتقه، على أن تكون هذه اللجان استشارية وليس لها سلطات معينة، حيث يعملون وفقا للتعليمات التي تصدر من القائد الأعلى المدير¹

_ **بيئة العمل البيروقراطية لماركس فيبر**: النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر يستمد سلطته من العقلانية التي تقوم على المبادئ التالية:

_ مجموعة من القواعد المجردة (لا تقوم على أي أساس شخصي ذاتي) في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين.

_ هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحث يضمن عملية المراقبة.

_ التوظيف والترقية حسب كفاءة الأفراد وليس بحسب العوامل الغير موضوعية².

بيئة العمل الإنسانية لإلتون مايو: ما تؤكدته التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه في مصنع الهاوثورن التابعة لشركة وستون إلكتريك بين عام 1924 و عام 1932 ووجد أن " الظروف الفيزيائية " ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية، فمثلا زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية ولكن توصل إلى نتيجة محيرة وهي بعد تخفيض شدة الإضاءة تحصل على نفس المعدل من الإنتاجية. فالفاعلية والإنتاجية في نظر إلتون مايو لا تحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الديمقراطية، فدراسة مايو للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر إنتاجية³ وتوصل أن تغيير أنشطة الأفراد تتغير مع تغير طبيعة علاقاتهم السائدة فيما بينهم.

نظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماجريجو: طور نظريتين مختلفتين تتمحور حول أن الفرد يكره العمل وأنه لن يقدم المردود المطلوب إذا لم يتم مراقبته وتوجيهه وتحفيزه، أما الجانب الأخر من نظريته يقول إن الفرد يحب عمله وأن تلك الرقابة الشديدة والتوصيات الصارمة عندما لا تكون في محلها لن تحقق المنظمة أهدافها بل يجب بناء علاقة وطيدة وخلق ثقة متبادلة مع العاملين لأنه هو أيضا سيحمل بعض المسؤولية اتجاه عمله ليكمله.

¹ خالد جوريس الشاربي ، المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية ، الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 43-44 .

² نبيل سوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 42

³ سهام بن رحمون ، مرجع سبق ذكره ن ص 59-60 .

الفصل الأول : بيئة العمل

الخلاصة:

عرضنا في هذا الفصل تعريف الشامل لبيئة العمل وأنواعها، على أنها ذلك المحيط الذي يحيط بالفرد في عمله ويؤثر عليه في أدائه وسلوكه، وذكرنا المؤثرات التي تؤثر على بيئة العمل وأنواعها وكافة الظروف السائدة من ظروف فيزيقية إلى العلاقات الإنسانية وصولاً إلى الإجراءات العمل وأساليب، ووضعنا هذا الفصل التصورات الأفضل لبيئة العمل لحياة مهنية سعيدة مع ذكر العديد من دراسات التي ساعدت على فهم أكثر لبيئة العمل وأساليب إدارتها.

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

التمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي على أنه جهود الفرد داخل مؤسسته وهو ما يعول عليه أرباب العمل في إنتاجية مؤسساتهم، ونظرا لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة وهنا كان واجب علينا أن نذكر تعريف الأداء الوظيفي وذكر أهميته وأبعاده مع أخذ باعتبار النظريات المفسرة له حتى تتمكن من معرفة الخلل الواقع في الأداء الوظيفي ومحاولة تحسينه.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين¹. يمكن أن يعكس وفاء الفرد العامل أو الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو سلوك يؤدي لنتائج قد تكون محققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها، وهذا يكون وفقاً لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج. ويعرف أيضاً بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام فالأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والإدراك، فالجهد هو السلوك كما سبق وذكرنا وإضافة إلى أنه يشير إلى الطاقة البدنية والجسمية للعامل أما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الآخرين في أداء وظيفته أما الإدراك فهو الوعي والفهم للأنشطة التي يقوم بها بحيث تتناسب مع جهده وقدراته²

➤ **في حين يمكن أن نلخص مفهوم الأداء الوظيفي في أنه هو يرتبط ببيئة العمل**

وبعواملها الداخلية وخارجية وهي قدرة العامل على الالتزام بقوانين وأوقات عمله

ويتصف بسلوك معين وانسجام مع مجموعة عمله ورؤسائه، هو ذلك الجهد المبذول

الذي سيقوم به داخل مؤسسته ويعمل على تطويره وتحسينه لتلقي ترقية

عرفه " سيزلاقي ووالاس " أنه يتضمن ذلك مجموعة من السلوكيات المعبرة عن القيام

الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤوليته، ويتضمن كذلك جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة

الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول

¹ كمال أحمد رياح ، العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي ، كلية التربية ، جامعة

طانطا ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ص 43

² سهام بن رحمون ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المهام الجديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والاستجابة لها بكل حرص وفاعلية¹.

أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

_ يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية العامل اتجاه عمله

_ يؤدي الأداء الفعال على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والابداع في الأداء، وفي تخفيض وترشيد النفقات

_ يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في المدخلات والمخرجات

_ يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين

_ يساهم الأداء الفعال في إشباع حاجات العمال وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة

_ يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظم ترقية ومكافئات وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المؤسسة²

أبعاد الأداء الوظيفي:

_ **الالتزام الوظيفي:** هو الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، هو الذي يقوده إلى الاندماج في العمل واحتضان قيم المؤسسة³.

_ **الولاء الوظيفي:** إنها درجة توافق الفرد مع منظمته وعلاقته بها، ورغبته في تقديم أكبر عطاء أو جهد لصالح المؤسسة التي يعمل بها، ورغبة قوية في البقاء كعضو في تلك المنظمة، نظرا لما تتميز به من شمولية وإيجابية، يجب أن تكون العلاقة قوية وإيجابية

¹ عائشة بوعلالة ، دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أدرار ، 2022 ، ص 35 .

² بشير شربي ، محمد قوارح ، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 02/2021 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ،

³ العمري عبيد بن عبد الله ، تأثير كل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية ، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ، المجلد 16 ، العدد 01 ، 2004 ، ص 120 .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

وديناميكية وقائمة على المعتقد فيما يتعلق بأهداف أو غايات المؤسسة، وليس فقط لتقييم الفوائد المختلفة التي يجنيها بسبب ولأئها للمؤسسة¹

_ الانضباط الوظيفي: يشير إلى سلوك الموظفين في المؤسسة بطريقة تأخذ في الاعتبار قواعد ومعايير محددة للسلوك ويمكن قبوله من قبل الموظفين (الانضباط الذاتي) أو التي يرفض من الإدارة لمنع السلوك البديل وقواعد الأداء في المؤسسة " العقاب " وحاجة الإدارة إلى الوضوح والإنصاف في التوجيهات والأوامر والإجراءات حتى يتم الانتهاء من العملية الانضباطية، والتي تشمل العناصر بالعاملين والمتعلق بالإدارة²

_ إنجاز المهام: يشير إلى السلوكيات التي تساهم في إكمال العمليات الأساسية داخل المؤسسة، مثل الإنتاج المباشر للسلع والخدمات والمبيعات وجرد المخزون وإدارة المرؤوسين، وكل منها يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ أعمال المؤسسة، مثل في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل ذلك الإنجاز، أو السلوك المطلوب لتحويل الفرد من حالة النزاع إلى مناخ تنافسي من خلال الصراع، أو يمكن أن يكون السلوك جهداً محفزاً لخلق ذلك المناخ³.

النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

_ نظرية الإدارة العلمية (F. Taylor): تبنت هذه النظرية المبدأ العلمي في اختيار العاملين مع التركيز على تدريبهم لأداء العمل (دراسة الوقت والحركة).

_ نظرية التقسيم الإداري (H. Fayol): تسلط هذه النظرية الضوء على الهيكل التنظيمي الرسمي والتخصص في العمل كأساس لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف.

¹ عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، طبعة 1 ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 184 .

² عقلمن مأمون علي ، العلاقة بين الانضباط في العمل وبين إدراك السلوك الأخلاقي وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية ، ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة أسيوط، مصر، 2006 ، ص 112 . (تم الإطلاع عليها من دكتوراه بوعلافة عائشة مرجع سبق ذكره)

³ عقلمن مأمون علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 112 . (تم الإطلاع عليه من دكتوراه بوعلافة عائشة مرجع سبق ذكره) .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

_ النظرية البيروقراطية (Max Weber): تمحورت نتائج النموذج البيروقراطي في تحليل النواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد مع إهمال الشق السلوكي والإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهمية بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

_ نظرية العلاقات الإنسانية (Elton Mayo): على خلاف النظرية السابقة اهتمت هذه النظرية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للفرد داخل المؤسسة، ومن أهم ما توصل إليه (kurt Lewin) فعالية القيادة الديمقراطية ودور المشاركة الإدارية في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد¹

ينادي الكثير من الباحثين إلى ضرورة التمييز بين السلوك و الإنجاز و الأداء ذلك أن السلوك يترجم أعمال الأفراد الموكلة لهم في مؤسستهم و الخاضعة لعوامل البيئة الخارجية الحالة الاقتصادية العامة : (كمعدل التضخم، مستوى البطالة، القوانين و الأنظمة الحكومية، المؤسسات المنافسة، القضايا العالمية) ، والعوامل المتعلقة ببيئة العمل (النتائج: الأنماط الشخصية و التنظيمية، الإشراف : القيادة وتوقعات الأداء، مواصفات المؤسسة: أسلوب المكافأة و الثقافة التنظيمية و تصميم العمل و التحكم بالنتائج و الأعراف ، زملاء العمل : ديناميكية الجماعة و العمل الجماعي و الثقة و التماسك ، اتجاهات الأفراد ، المعارف و المهارات و القدرات) . ويعكس الإنجاز نتائج عمل الأفراد النهائية بينما يجمع الأداء بين السلوك والنتائج المترتبة عنه، فالأداء الوظيفي من زاوية النتائج المحققة يعرف بمجموعة: النتائج النهائية من حيث الكم، النوع، والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة، في حين يعرف من وجهة سلوك الأداء: " بالسلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة ». وبناء على الجمع بين السلوك والنتائج يعرف الأداء الوظيفي بأنه: " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف

¹ ربيع بلالية ، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، جامعة محمد الشريف مساعديه ، سوق أهراس ، الجزائر المجلد 04 ، العدد 01 ، جوان 2017 ، ص 260-261 .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

في المؤسسة " وهناك بعض المؤشرات التي يمكن اعتمادها لتحسين الأداء الوظيفي نذكر منها:

الفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المخططة من خلال تعظيم المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المحددة مسبقا.

الكفاءة: تشير إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف ممكنة من الوقت، الجهد والمال **الإنتاجية:** تعبر عن نسبة المخرجات إلى المدخلات (العلاقة بين النتائج المتحققة عن الأداء الفعلي واستغلال الموارد المستخدمة).

جودة النتائج: تترجم طبيعة العمل المبذول من أجل تحسين نوعية الإنتاج مقارنة بكميته، وكسب رضا العملاء ¹ .

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

العوامل السيكولوجية الأساسية: وتتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد.

العوامل الاجتماعية: ويقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الاجتماعي.

العوامل الحضارية: ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء وأيضا مجموعة القيم والتقاليد السائدة في المجتمع.

قدرات ومهارات الفرد: ويقصد بها القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات وكذلك قدراته ومهاراته على الاتصال والمشاركة وعلى ذلك فإن العوامل المؤثرة في القرار هي عوامل خاصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو اتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالمواقف المحيطة بالفرد.

¹ ربيع بلايلية ، مرجع سبق ذكره ، ص 261-262 .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من أنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.

عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء.

التسيب الإداري: فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة الأسلوب القيادية أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

ضعف نظم الحوافز: لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل.

معيار الأداء: هو كمية وجودة العمل المطلوب إنجازه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارة مكتوبة تصنف مدى الاتفاق الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة¹

رابعاً: أهمية وأهداف تقييم الأداء:

لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمنظمات على حد سواء فهي: _ تمثل أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، إذ من خلالها تقف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها الإيجابية والسلبية على أداء الموظفين وفعالية الإدارة.

¹ عبد الحق علي إبراهيم بلل ، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال ، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا ، كلية دراسات العليا ، السودان ، 2015 ، ص 131-133 .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

_ مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس عملية سليمة

_ تشكل فرص بالنسبة للموظفين لتصحيح أخطائهم وتنمية مهاراتهم.

_ تساهم في رفع معنويات الموظفين إذا شعروا بأن جهودهم وطاقاتهم محل تقدير واعتراف.
_ أحد وسائل الرقابة والإشراف عبر سجلات لتدوين ملاحظات المسؤولين ونتائج تقييمهم لمرؤوسهم.

_ تساعد على كشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة ورسم خطة للمنظمة حول التنمية والتكوين ووضع نظام للمكافأة والحوافز¹.

وهناك أيضا الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال نظام تقييم الأداء:

_ توفير المدخلات لنظام المكافأة كزيادة الرواتب، التقدير، المسؤوليات والترقيات
_ توليد ردود الفعل والتوجيه المناسب من ضباط التقارير إلى الموظفين.
_ تعزيز فعالية الموظفين، حيث يساعدهم تقييم الأداء على التغلب على النقاط ضعفهم وتحسين أدائهم من خلال توفير برنامج تطوير والتدريب المناسب
_ يساعد على معرفة الموظفين الذين هم بحاجة إلى التحفيز والتدريب قصد تطويرهم
_ توليد معلومات مهمة، ذات صلة وصحيحة عن الموظفين²

ويرى البعض أن الهدف من التقييم الأداء هو الحكم على درجة كفاءة وفعالية المنظمة وكافة جوانب أنشطتها، فيتم تقييم كل جانب على حدي ثم تجميع النتائج للوصول إلى تقييم شامل، لأن هذه الأنشطة وإن اختلفت فهي تتميز بالترابط والتكامل مما يجعل كفاءة جانب منها مؤثرة على بقية الجوانب في حين يعتبرها آخرون جزءا أو خطوة رئيسية في العملية

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة 01 ، الرواق للنشر والتوزيع ، عمان ، صفحة النشر غير موجودة ، 226-228 .

² Leena Toppo, Twinkle Prusty, Performance Appraisal to Performance Management, **Journal of Business and Management**, Vol 03, sep – oct 2012 P: 01 _02. (تم الإطلاع عليه من دكتوراه نبيل سوفي)
(مرجع قد سبق ذكره)

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

الرقابية عبر مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا للوقوف على الانحرافات وتبويبها، تحديد المسؤولية ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية.

بينما وجهت منظمة السوق الاجتماعي سنة 2005 انتقادات إلى أهداف تقييم الأداء حيث اعتبرها جامدة ومؤثرة على الحالة المعنوية للموظفين. وحسب دراسة أليسون سنة 2010 فإن استبعاد تقييم الأداء قد يساهم في رفع الإنتاجية، حيث ومع تناسق الاتصالات، الحد من التوتر يفسح المجال للتركيز على الاتجاهات الإستراتيجية¹.

خامسا: طرق تحسين الأداء الوظيفي

هناك ثلاث طرق لتحسين الأداء الوظيفي:

1) تحسين الموظف: إن تحسين الموظف هو أصعب عامل يمكن تغييره من بين العوامل الأخرى ولتحسين يحدث من خلال:

- التركيز على نقاط القوة لدى الموظف، ومعاملة الموظف بموقف إيجابي، بما في ذلك مشاكل الأداء الوظيفي التي يعاني منها، وإدراك أنه لا يوجد فرد مثالي، وإدراك حقيقة أنه من المستحيل القضاء على جميع أوجه القصور والضعف لدى الموظف، والتركيز على تسخير مواهب الموظف ومحاولة تطويرها لتحسين الأداء.
- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد القيام به والأشياء المميزة التي يؤديها الفرد، وأن هناك علاقة سببية بين الرغبة والأداء، من خلال السماح للفرد بإنجاز ما يريد أو يسعى إلى القيام به، ويوفر الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل المنجز في المنظمة²

2) تحسين الوظيفة : توفر الاختلافات في المهام الوظيفية فرصة لتحسين الأداء الوظيفي، حيث يتم تقليل مستويات الأداء الوظيفي إذا تجاوزت مسؤوليات الوظيفة

¹ Muhammed Iqbal, Ayse Kucuk Yilmaz, Analysis of Workplace stress and organizational performance in human resource management: a case study of air traffic controllers of Pakistan, **International Journal of Management and Sustainability**, 2014, P 363 (تم الإطلاع عليه من دكتوراه نبييل سوفي مرجع قد سبق ذكره)

² عبد الرحمان محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية ، غزة ن فلسطين ، 2010 ، ص 53-54 .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

قدرات الموظف و مهاراته و لتحسين الأداء الوظيفي في الوظيفة في وظيفة معينة، من الضروري فهم مدى ضرورة كل وظيفة، خاصة إذا كان من الممكن استمرار أداء بعض المهام بعد توقفها عن الاستفادة، إضافة إلى ذلك إتاحة فرصة للموظف في فرق العمل أو المجموعات أو اللجان و جعلهم يساهمون في حل المشكلات المختلفة و يجب توسيع العمل وإثرائه من خلال الجمع بين المزيد من المهام التي تتطلب نفس مستوى المهارة من أجل زيادة الارتباط بين الموظف و المنتجات النهائية مع إثراء العمل من خلال رفع مستوى المسؤولية الموكلة للموظفين¹.

(3) **تحسين الموقف :** من خلال فهم مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية، و الطريقة التي يتم بها تنظيم الفرق، وملائمة طرق العمل ووضوحها، فإن الوضع أو البيئة التي يتم فيها أداء العمل يوفر فرصا للتغيير الذي قد يحسن الأداء، ومدى مناسبة فاعلية الاتصال والمساءلة والتفاعل مع القطاعات الأخرى و الجمهور المستفيد، من خلال تحقيق مستوى مناسب من التوافق بين الأسلوب الإشرافي و مستوى النضج الذي يتمتع به الموظفون، مما قد يؤدي إلى إحباط الموظف ومن العوامل التي يجب مراعاتها في الرقابة الإدارية و التي تؤدي دورا فعالا في تحسين الأداء الوظيفي تشمل مستوى اهتمام المشرف بالتواصل و مستوى السلطة التي يفوضها، و معايير الأداء التي يضعها، والدرجة التي يتابعها في الوظيفة، والمشرف مدى السماح للموظف أو تشجيعهم على المخاطرة، ويجب التعامل مع نجاح التخطيط لتحسين الأداء من خلال الأساليب التي تعمل على تحسين نفسية الموظف².

¹ حاتم رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية المتحدة ، 2003 ، ص 60-61 .

² هاينز ماريون أي ، دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة العامة ، 1989 ، ص 278-280 .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل للأداء الوظيفي الذي يعتبر من أهم اهتمامات المؤسسات الصناعية نظرا لما تلعبه من دور كبير في رفع إنتاجية المؤسسة، فتطرقنا إلى أهمية تقييم الأداء الموظفين الذي من شأنه رفع مستوى التزام عند الموظفين وتدارك أخطائهم وتصحيحها، وذكرونا طرق تحسين مستوى الأداء لصعود العامل إلى أعلى المستويات والوصول إلى أحسن نتيجة.

دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة لمؤسسة إنتاج وتحويل البوليمار ITP

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

خامسا: تقديم المؤسسة

تأسست المؤسسة عام 2003 وهي جزء من مجموعة (ITP TUBEX) Amry الموجودة منذ سنة 1963 , هي الأهم لأنها أول شركة جزائرية تصنع أنبوب PEHD المموج المقوى لصرف الصحي، تتواجد المؤسسة على الطريق الوطني رقم 10 الرابط (بين أرزيو ووهران) ببيئر الجير، وهران، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 3 هكتار تتوزع على عمارة الإنتاج، عمارة المرافق، عمارة الإدارة

كما تتكون المؤسسة من 12 نقطة بيع موجودة في الولايات التالية: الجزائر _ عنابة _ تيزي وزو _ قسنطينة _ البليدة _ عين تموشنت _ بسكرة _ تيارت _ سعيدة _ ورقلة _ بشار _ أدرار

توظف الشركة 183 عامل منهم 174 ذكور بنسبة 95% من مجموع العمال، أما إناث فتمثل نسبة 5% ما يعادل 9 عاملات

(1) نظام العمل في المؤسسة

توظف المؤسسة 183 عامل منهم عمال دائمون وعمال مؤقتون، ونظام العمل في الشركة هو 24/سا/24 سا لذلك العمال مقسمين إلى 4 أفواج كل فوج يعمل مقسمين إلى 4 أفواج كل فوج يعمل 8 ساعات، وفترات العمل بالتناوب

_ فريق يعمل من ساعة 8 صباحا إلى 14:00 ساعة زوالا

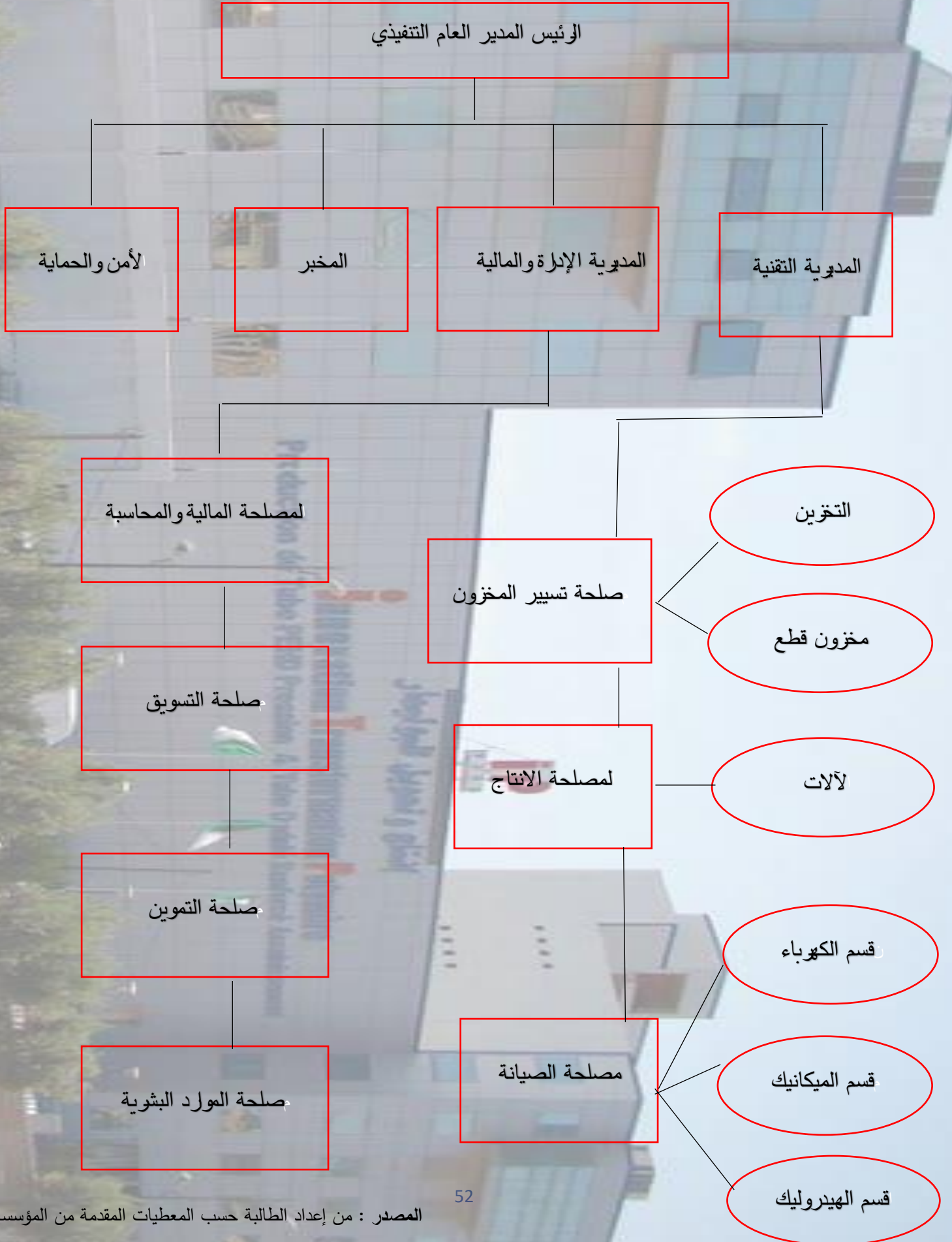
_ فريق يعمل من 14:00 زوالا إلى 22:00 ليلا

_ فريق يعمل من 22:00 ليلا إلى 6 صباحا

_ أما الفوج الرابع يكون في حالة راحة، وهكذا يكون العمل طوال أيام الأسبوع دون توقف إذا توفرت المادة الأولية

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

(2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

سادسا: عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: بيانات الشخصية

الجدول رقم (02): يبين البيانات العامة لأفراد العينة

النسبة %	المجموع	النسبة %	التكرار	التفاصيل	البيانات الشخصي
%100	49	%85.7	42	ذكر	الجنس
		%14.2	7	أنثى	
%100	49	%2.04	1	من 20 إلى 35	العمر
		%87.7	43	من 36 إلى 50	
		%10.2	5	من 51 إلى 65	
%100	49	%22.4	11	أقل من ثانوي	المؤهل العلمي
		%34.6	17	ثانوي	
		%42.8	21	جامعي	
%100	49	%22.4	11	إطار	المسمى الوظيفي
		%46.9	23	عامل مؤهل	
		%30.6	15	عامل عادي	
%100	49	%4,0	2	أقل من 3 سنوات	الخبرة المهنية
		%36,7	18	من 4 إلى 10 سنوات	
		%59,1	29	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبة

يشير الجدول رقم (02) إلى حضور قوي للعنصر الذكوري بنسبة 85,7%، مقابل الإناث 14,2% وذلك راجع إلا أن أغلب العينة مأخوذة من مصنع المؤسسة الذي العمل فيه يتطلب الجهد البدني، مقارنة بالعنصر النسوي التي نجدها متمركزة في مهام المكتبية.

غالبية الموظفون ينتمون إلى فئة الشابة التي تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 50 بنسبة 87,7% التي أغلبهم من العاملين في المصنع، ثم تليه من 51 إلى 65 بنسبة 10,2% التي أغلبهم من الموظفين التي تستفيد المؤسسة من خبرتهم وتجاربهم في عمل، ثم 20 إلى 35 بنسبة 2,04% ويمثلان المتربصين والجدد في العمل.

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

يظهر الإطار الجامعية هي ذات النسبة الأعلى في المؤسسة بنسبة 42,8% حيث يمكن الاستفادة من خدماتهم ودراساتهم الجامعية في المخابر ولتحسين الجودة في العمل وتقديم إضافة في عمل، ثم تأتي فئة أقل من ثانوي وثانوي بنسبة 22,4% و34,6% وهي تمثل الفئة العاملة في المصانع.

أردنا في هذا الاستبيان قدر الإمكان أن نقوم بتوزيع بالتساوي على العاملين في المصانع وعاملين في المكاتب لنقوم بمسح شامل على بيئة العمل في المؤسسة، وبالتالي شمل الاستبيان 22,4% بنسبة للإطارات الموجودة في المؤسسة، وبنسبة 46,9% للعمال المؤهلون ذو شهادات مهنية أو قاموا بتكوين داخل المؤسسة، و30,6% بنسبة للعامل العادي في كلتا المناوبتين الصباحية ومسائية

يظهر لنا أن المؤسسة تعتمد على عامل الأقدمية حيث أن 75,5% من عمالها لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وهذا يعكس إمكانية الأفراد من قيام بعملهم على أكمل وجه، ثم تليها بنسبة 24,4% من 4 إلى 10 وهي الفئة المنتظر منها أن تستفيد من خبرة العينة السابقة وأن تعوضها في حالة وجود حالات التقاعد، ثم العاملين الجدد بنسبة 4%

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

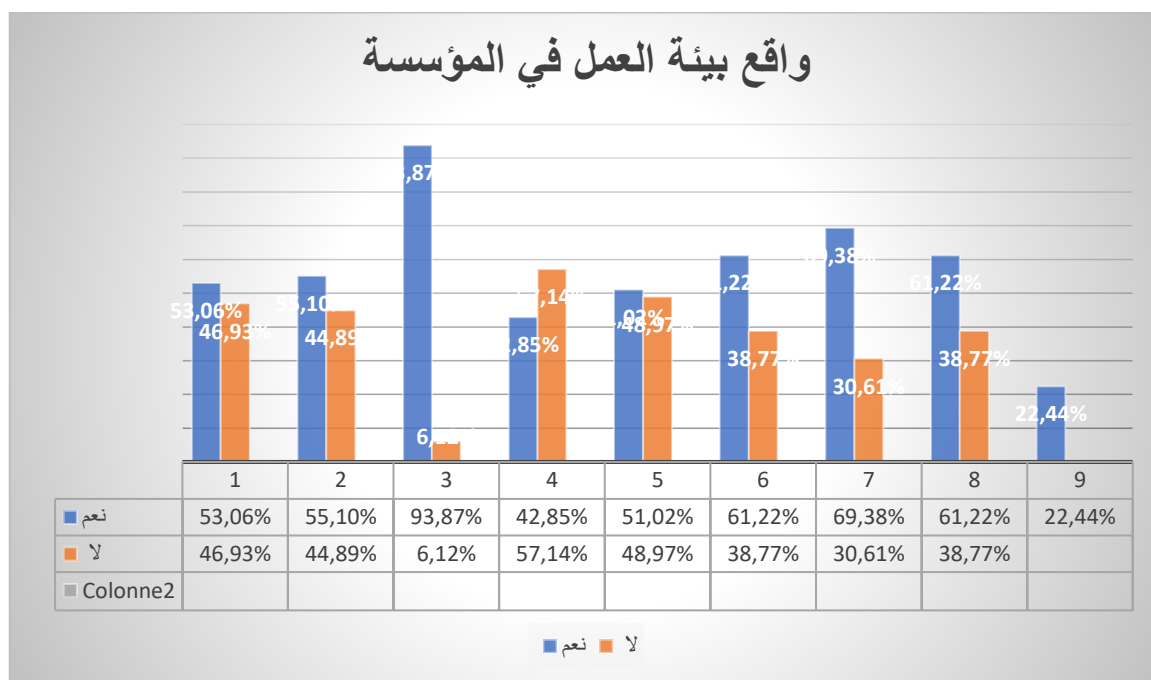
المحور الثاني: واقع بيئة العمل في المؤسسة

الجدول رقم (03): واقع بيئة العمل في المؤسسة المراد دراستها

المجموع		لا		نعم		الفقرات
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	49	%46,93	23	%53,06	26	1. يتناسب المنصب مع شهادتي
%100	49	%44,89	22	%55,10	27	2. أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل
%100	49	%6,12	3	%93,87	46	3. تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي
%100	49	%57,14	28	%42,85	21	4. أنا راض عن الظروف العمل
%100	49	%48,97	24	%51,02	25	5. تهتم الإدارة للاستماع إلى آراء الموظفين
%100	49	%38,77	19	%61,22	30	6. يتبادل الموظفون الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة
%100	49	%30,61	15	%69,38	34	7. لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
%100	49	%38,77	19	%61,22	30	8. أمارس عملي بكل استقلاليه وحرية
%100	49	%77,55	38	%22,44	11	9. أشعر بعدالة النظام الترقي في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (06): أعمدة بيانية توضح واقع بيئة العمل في المؤسسة



الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت "نعم" على معظم العبارات المطروحة بنسب مختلفة , أما في عبارة (4) و (9) كانت إجابة العاملين "لا" بحيث أن العاملين غير راضيين عن ظروف العمل بسبب أن نظام المؤسسة لا يعتمد على نظام الترقيّة و المكافأة وذلك ما برره العاملين بأنه مجحف في حقهم , و في العبارة (5) هناك تقارب كبير في إجابات بنسبة 51,02% "نعم" و 48,97% "لا" وهذا أيضا يثر على بيئة العمل بصفة عامة لأنه يجب على الإدارات خلق قنوات تواصل جيدة و مريحة مع العاملين لنقل انشغالاتهم و يشعر العامل بضرورته في مكان العمل .

المحور الثالث: المتغيرات في بيئة العمل

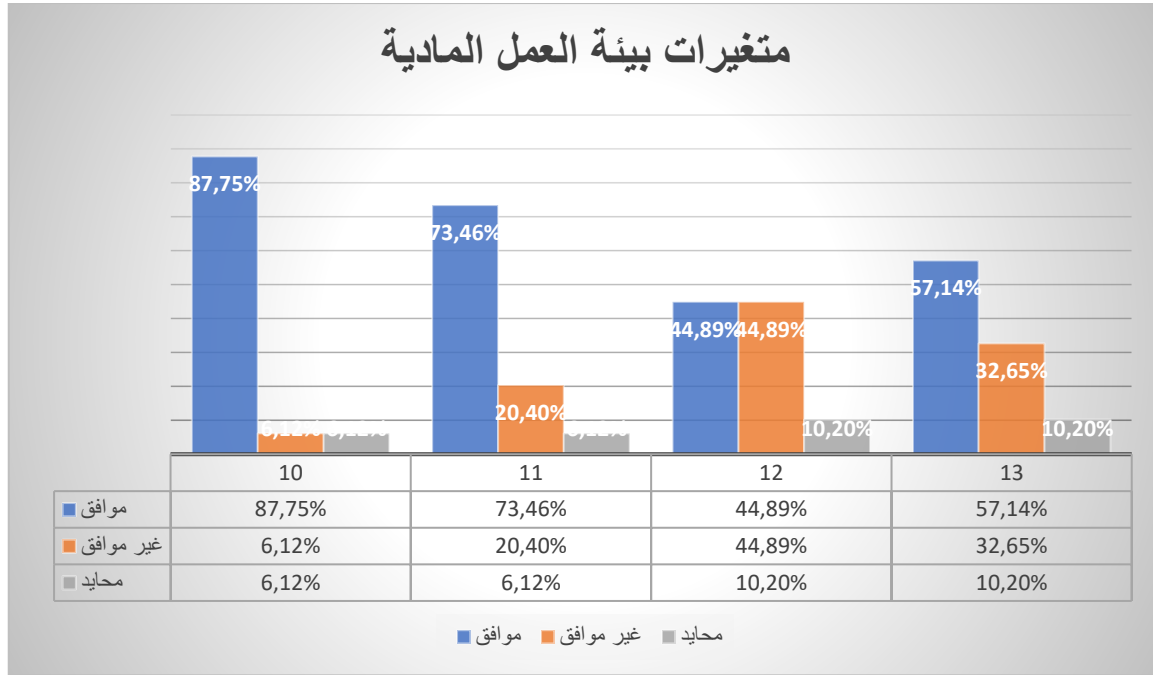
الجدول رقم (04): يبين المتغيرات المادية في بيئة العمل

المجموع		محايد		غير موافق		موافق		متغيرات بيئة العمل المادية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	49	6,12%	3	6,12%	3	87,75%	43	10_تصميم مبنى الإدارة التي أعمل فيها يعجبني
100%	49	6,12%	3	20,40%	10	73,46%	36	11_موقع مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيدا عن ضوضاء
100%	49	10,20%	5	44,89%	22	44,89%	22	12_التجهيزات المكتبية من أثاث وغيره ملائمة في مكان عملي
100%	49	10,20%	5	32,65%	16	57,14%	28	13_الحرارة والتهوية والإضاءة ملائمة في مكان عملي

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية حول متغيرات بيئة العمل المادية



من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن بيئة العمل المادية في نظر أفراد العينة و مقبولة بالنظر إلى النتائج المحصل عليها , أي كان رأي بعض المبحوثين محايد بمعدل من 3 إلى 5 على كل عبارة , و تعكس درجة الموافقة حول محتوى العبارات أن ظروف العمال المادية في مكان العمل جيدة من حيث الموقع المبنى و التهوية و الإضاءة الملائمة , في العبارة (12) نرى أن هناك نفس النسبة بين "موافق" بنسبة 44,89% و بين "غير موافق" بنفس نسبة 44,89% و هذا راجع إلى اختلاف الإراء حول جاهزية المكاتب و أثاث و غيره داخل مقر المؤسسة (الإدارة) و بين ما هو موجود في المصنع , أين كان رأي البعض "محايد" بنسبة 10,20% حول وضع التجهيزات المكتبية من الأثاث و غيره في مكان العمل

نستنتج أن بيئة العمل المادية لا تعتمد فقط على ظروف الخارجية الموجودة في مكان العمل بل هي تعكس بطريقة سيكولوجية على نفسية العامل فهي تعكس مدى اهتمام رؤساء العمل ببيئة تواجد عمالهم وتوفير لهم بيئة آمنة ومريحة

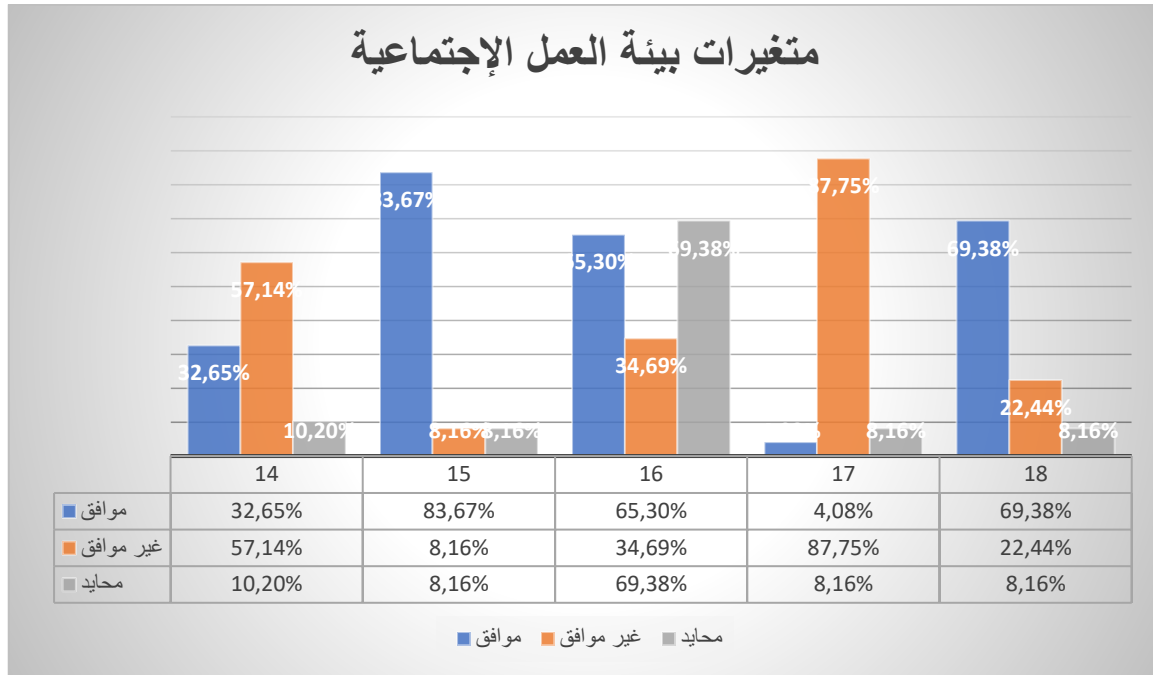
الجدول رقم (05): متغيرات بيئة العمل الاجتماعية

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

المجموع		محايد		غير موافق		موافق		متغيرات بيئة العمل الاجتماعية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	49	%10,20	5	%57,14	28	%32,65	16	14_تحرص الإدارة على تحسين علاقتها بالموظفين
%100	49	%8,16	4	%8,16	4	%83,67	41	15_يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل
%100	49	%69,38	0	%34,69	17	%65,30	32	16_يساعدني رئيسي على التعلم وتطوير مهاراتي
%100	49	%8,16	4	%87,75	43	%4,08	2	17_تضع الإدارة برامج ترفيهية لإبعاد ضغوط وروتين العمل عن الموظفين
%100	49	%8,16	4	%22,44	11	%69,38	34	18_يفضل تفهم الإدارة أستطيع. التوفيق بين عملي وعائلي

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (08): أعمدة بيانية لبيئة العمل الاجتماعية



حاولنا في هذا الجدول من خلال العبارات الموجودة فيه أن نبين العلاقات الموجودة في بيئة العمل و حالة الفرد الاجتماعية و مدى توفيقها مع بيئة عمله في عبارة (14) نرى أن علاقة بين الإدارة و الموظفين ليست جيدة في حين أن 10,20% من الأفراد كانوا حياديين في إجاباتهم, وحيث أن أغلب أفراد العينة بنسبة 87,75% "غير موافقين" على العبارة (17)

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

وهذا يفسر الخلل الواقع بين الإدارة و الموظف , و في جهة أخرى نرى أن العلاقة بين مجموعة العمل جيدة نوعا ما و حتى العلاقة بين الموظفين و بين رؤساء أقسامهم جيدة و هذا ما لاحظته أنا شخصا , أما العبارة (18) فكانت أفراد العينة قد أجابت بنسبة 69,38% "موافق" و بنسبة 22,44% "غير موافق" و نسبة 8,16% "محايد" من خلال إجابة عينة البحث نرى أن اغلبية العينة توافق على العبارة (18) و هذا ما توفره المؤسسة من إجازات العمل في حالات المرض و حالات موت الأقارب و حالات الطارئة إلى غير ذلك و تتراوح مدة حسب كل حالة .

ونستنتج أن الإدارة تعاني من نقص التواصل الفعال مع موظفيها وهي بحاجة إلى تحسين القوانين الداخلية التي من شأنها تعزيز الاتصال مع مواردها البشرية وخلق نشاطات ترفيهية لتقرب من موظفيها أكثر فهو أكثر ما يشتكي منه الموظفين.

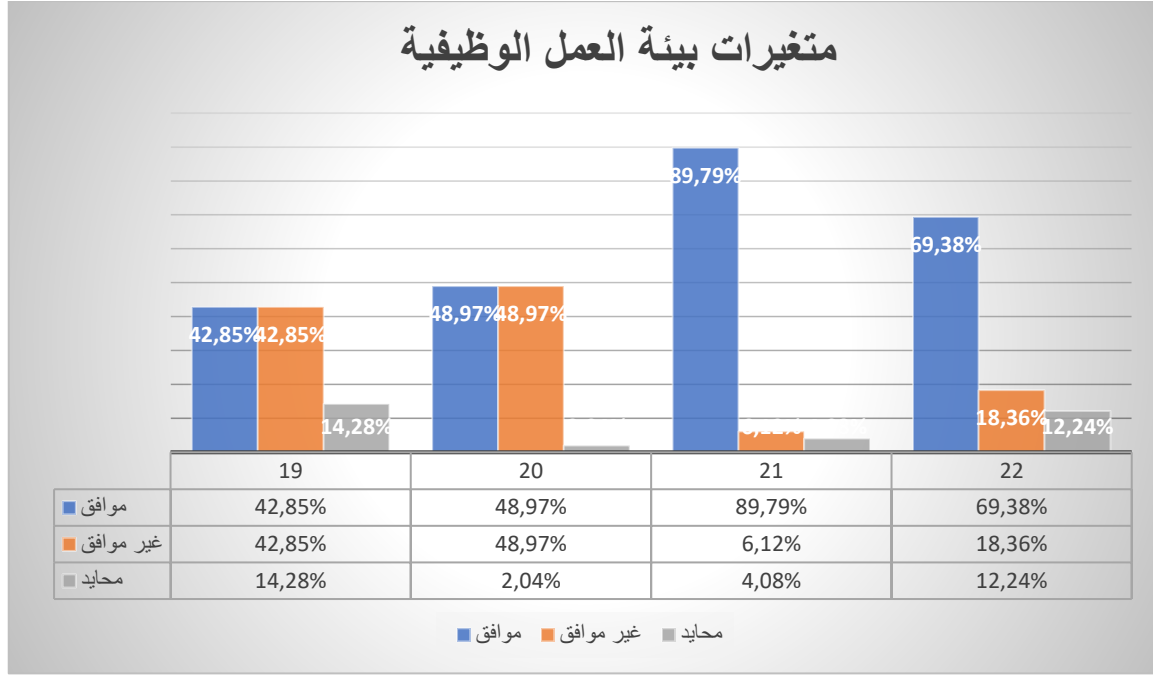
الجدول رقم (06): يبين متغيرات بيئة العمل الوظيفية

المجموع		محايد		غير موافق		موافق		متغيرات بيئة العمل الوظيفية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	49	14,28%	7	42,85%	21	42,85%	21	19_ لا أعمل بشكل مكثف
100%	49	2,04%	1	48,97%	24	48,97%	24	20_ تتوفر الإدارة على تكنولوجيا الحديثة لإنجاز عملي بدقة وسرعة
100%	49	4,08%	2	6,12%	3	89,79%	44	21_ أعمل في بيئة آمنة بعيدة عن كل أشكال العنف الجسدي واللفظي
100%	49	12,24%	6	18,36%	9	69,38%	34	22_ مناصبي الحالي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (09): أعمدة بيانية حول متغيرات بيئة العمل الوظيفية

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي



في العبارات (19) نجد أن عينة البحث "الموافقة" تساوي "غير موافقة" بنسبة 42,85% مع نسبة 14.28% كان "محايد" حول العبارة لا أعمل بشكل مكثف حيث أن هناك تباين للأراء بين من يعملون في المكاتب و من يعملون في المصانع ,و هذا ما نراه أيضا في العبارة (20) هناك تكافؤ بنسبة 48,97% حول توفير التكنولوجيا اللازمة في مكان العمل , و في العبارة (21) نرى أن البيئة العمل التي يعمل فيها الموظفون بعيدة عن كل أشكال العنف الجسدي و اللفظي و هذا ما أشاروا إليه بنسبة 89,79% و هذا راجع إلى الانسجام بين مجموعات العمل و انسجامهم , أما العبارة (22) نسبة الموافقة عليها 69,38% و "غير موافق" 18,36% و نسبة "محايد" 12,24% تجمع هذه العينة مجموعة من خريجي جامعات و التكوين المهني و حتى الذين تم تكوينهم داخل المؤسسة بحد ذاتها و عمال الذي يعملون بسبب خبرتهم في مجال عملهم

و نستنتج أنه على الإدارات التفكير مستقبلا في توفير التكنولوجيات الحديثة التي تساعد العامل على إتمام عمله بسهولة و بدقة و إتقان في عمل لتفادي عمل بشكل مكثف فيشعر , العامل بالإرهاق الجسدي و الفكري فيصبح ينفر من عمله و تنقص من إنتاجيته , و يمكن أن نستنتج أيضا أن بيئات العمل الثلاثة بدورها واحدة تكمل الأخرى فلا يمكن أن تكون هناك بيئة عمل وظيفية سليمة دون الحاجة إلى بيئة عمل اجتماعية و مادية

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

جيدة و هذا ما لاحظناه في العبارتين (15) و (22) حيث أن كيف يمكن أن يؤثر تعاون و انسجام بين مجموعة العمل في خلق بيئة عمل آمنة خالية من شتى أنواع العنف اللفظي و الجسدي , و بتوفير للموظف التجهيزات اللازمة لعمله و إخضاعه لتكوينات في مجال عمله من شأنه رفع معنويات الموظف و رفع أنتاجيه المؤسسة .

المحور الرابع: مستوى الأداء الوظيفي في ظل متغيرات موجودة في بيئة العمل

الجدول رقم (07): يبين الحرارة والتهوية في مكان العمل بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل التهوية والإضاءة.

مجموع	محايد		غير موافق		موافق		الحرارة والتهوية مستوى الأداء	
	ت	ت	ت	ت	%	ت		
24,48%	12	-	-	12,24%	6	12,24%	6	عال
55,10%	27	6,12%	3	16,32%	8	32,65%	16	متوسط
20,40%	10	-	-	14,28%	7	6,12%	3	منخفض
100%	49	6,12%	3	42,85%	21	51,02%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

في الجدول التالي نلاحظ أن 51,02% من الموظفين موافقين على ملائمة الحرارة والتهوية والإضاءة في بيئة عملهم، إذ أن أغلبهم يرون أن مستوى أدائهم متوسط بنسبة 32,65% في حين البعض يرى مستوى أدائه عال بنسبة 12,24%، ومجموعة أخرى تراه منخفضة بنسبة 6,12%، وتختلف آراء أفراد العينة بسبب اختلاف أماكن العمل من موظف لآخر (هناك من يعمل في المكتب وهناك من يعمل خارج المكتب)

أما الموظفين الغير موافقين على ملائمة الإضاءة والتهوية والحرارة في بيئة عملهم إذ يختلف مستوى أدائهم في ظل ذلك فسجل المستوى عال بنسبة 12,24% ومتوسط 16,32% ومنخفض بنسبة 14,28% من الملاحظ أن النسب متقاربة حول مستوى أداء أفراد العينة في ظل الحرارة والتهوية والإضاءة في بيئة عملهم الغير متوافقين عليها الذي أغلبهم يعملون

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

في المصانع وخارج المصانع تحت أشعة الشمس مثلا، فيما ظل البعض محايد في رأيه بنسبة 6,12%.

نستنتج أن الحرارة والتهوية والإضاءة في بيئة العمل موافق عليها بشكل نسبي بنسبة 51,02% وبدلالة مستوى أداء العينة المتوسط في ظل التهوية والحرارة والإضاءة بنسبة 55,10%.

الجدول رقم (08): يبين التجهيزات المكتبية من أثاث وغيره ملائمة لمكان العمل بدلالة مستوى أداء الوظيفي في ظل التجهيزات المكتبية

المجموع	محايد		غير موافق		موافق		التجهيزات المكتبية مستوى الأداء
	%	ت	%	ت	%	ت	
%16,32	8	-	-	-	-	8	عال
%69,38	34	-	-	%32,65	16	18	متوسط
%14,28	7	%6,12	3	-	-	4	منخفض
%100	49	%6,12	3	%32,65	16	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول المتعلق بمدى ملائمة التجهيزات المكتبية من أثاث و غيره في بيئة العمل و مستوى أداء العمال في ظل ذلك نرى أن أفراد العينة تفاعلت بشكل إيجابي مع ملائم التجهيزات المكتبية لمكان العمل بنسبة 61,22% و ذلك لأن الحد الأدنى من التجهيزات متوفر , حيث كان مستوى أدائهم من عال بنسبة 16,32% و متوسط 36,73% و منخفض 8,16% , أما نسبة 32,65% من أفراد العينة غير موافق إذ يرون أن التجهيزات قديمة و لا تستوفي شروط العمل المطلوبة , و بالتالي فإنه يؤثر سلبا على دافعيتهم و سيؤثر تلقائيا على أدائهم الوظيفي بشكل سلبي , و بنسبة مستوى أداء متوسط 32,65% , بعض من أفراد العينة ظل محايد بنسبة 6,12% و مستوى أداء منخفض بنسبة 6,12% حيث يصرحون أن هناك نقص في الأجهزة في مكان العمل

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

فمن خلال النتائج التالية نرى أن التجهيزات المكتبية من أثاث وغيره ملائمة في مكان العمل ومتفق عليها بشكل نسبي 61,22% بدلالة مستوى متوسط لأداء العامل في ظل التجهيزات المكتبية 69,38%

الجدول رقم (09): يساعدني رئيسي على التعلم وتطوير المهارات بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل مساعدة رئيسك على التعلم وتطوير مهارات

المجموع		محايد		غير موافق		موافق		يساعدني رئيسي على التعلم مستوى الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
38,77%	19	-	-	12,24%	6	26,53%	13	عال
34,69%	17	-	-	-	-	34,69%	17	متوسط
26,53%	13	-	-	26,53%	13	-	-	منخفض
100%	94	-	-	38,77%	19	61,22%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

نرى أن هناك تفاعل إيجابي بين الموظفين و رؤسائهم و كيف كان ذلك له دخل في تحسين مستوى الأداء الموظفين , فمن خلال الجول التالي نرى نتائج إيجابية من حيث موافقة أفراد العينة على العبارة التالية "يساعدني رئيسي على التعلم و تطوير مهاراتي" بنسبة 61,22% , وحسب تصريحاتهم أنهم لديهم علاقة جيدة مع قائدهم و طريقة و أسلوبه القيادي , أما مستوى أدائهم كان منحصر على عال بنسبة 26,53% و متوسط بنسبة 34,69% فحسب تصريحاتهم أن بيئة عملهم ليست جيدة كي تساعد على التعلم و تطوير مهاراتهم بمساعدة رئيسهم , و بنسبة 38,77% كانت إجابتهم "غير موافق" إذ يرون أن رئيسهم له تأثير سلبي على جو بيئة العمل و أنه قائدهم أسلوبه غير ديمقراطي و لا يجيد التعامل مع الموظفين فكانت نتيجة مستوى أدائهم بنسبة كبيرة منخفضة 26,53% , في مقابل يرى البعض أن أسلوب قائده لا يؤثر على مستوى أدائه "عال" لأنه يستطيع التأقلم مع العمل بنفسه و تطوير مهاراته و التعلم بنفسه بنسبة 12,24% .

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

نستنتج من خلال الجدول أن القائد الجيد هو ذلك القائد الذي يستطيع التعامل مع مناخ بيئة عمله و يدمج بدوره الموظفين الآخرين في مناخ العمل ويساعدهم في تطوير مهاراتهم وتعليمهم من خبرتهم بأسلوبه العادل والديمقراطي، لأنه يؤثر كثيرا على مستوى أداء موظفيه وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول التالي إذ يمكننا القول إن النسبة إيجابية حول مساعدة الرئيس العمل على التعلم وتطوير المهارات بنسبة 61,22%، ومستوى أداء الموظفين في ظل مساعدة رئيسهم على التعلم وتطوير مهاراتهم عالية بنسبة 38,77%.

الجدول رقم (10): يبين برامج الترفيهية التي تضعها الإدارة لإبعاد الروتين وضغوط العمل عن الموظفين بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل برامج الترفيهية

المجموع	محايد		غير موافق		موافق		تضع الإدارة برامج ترفيهية مستوى الأداء
	%	ت	%	ت	%	ت	
	-	-	-	-	-	-	عال
	12,24%	6	-	-	8,16%	4	متوسط
	87,75%	43	8,16%	4	79,59%	39	منخفض
	100%	49	8,16%	4	87,75%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

في الجدول نلاحظ انزعاج الموظفين من عدم وجود برامج ترفيهية لإبعاد الضغوط و الروتين العمل عن الموظفين و هذا واضح من خلال الجدول رقم حيث يوضح "عدم موافقة" لأفراد العينة على عبارة "تضع الإدارة برامج ترفيهية لإبعاد ضغوط و روتين العمل عن الموظفين" بنسبة 87,75% و هذه تعتبر نسبة كبيرة إذ المؤسسة لا تعتمد برامج ترفيهية في نظامها الداخلي , و ظل البعض محايد بنسبة 8,16% , و موافق بنسبة 4,04% , أما مستوى أداء أفراد العينة ترى مستوى أدائها منخفض كما هو موضح في الجدول التالي بنسبة 87,75% , نلاحظ تراجع أداء الموظفين بسبب عدو وجود برامج ترفيهية التي قد تبعد الموظف عن جو العمل فهي من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و تحفز العامل على حب العمل و يخلق بيئة عمل سعيدة , أما مستوى الأداء المتوسط بنسبة 12,24% .

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

نستنتج من خلال النتائج الجدول كمية تأثير البرامج الترفيهية على الأداء الوظيفي عامة، ونفسية العامل خاصة، إذ أن النتائج ظهرت سلبية بنسبة كبيرة 87,75% لعدم موجود برامج ترفيهية للموظف، و87,75% بالنسبة للأداء، فالبرامج الترفيهية تعتبر مكافأة للموظف على عمله، مما يزيد ذلك في إنتاجيته، فهي تعتبر مبادرة من الإدارة لتقوية علاقتها مع موظفين، ويساعد على خلق بيئة عمل اجتماعية قوية

الجدول رقم (11): توفير الإدارة على تكنولوجيا الحديثة لإنجاز عملي بدقة وسرعة
بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل التكنولوجيا الحديثة المتوفرة

المجموع		محايد		غير موافق		موافق		توفر الإدارة على التكنولوجيا مستوى الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
6,12%	3	-	-	-	-	6,12%	3	عال
69,38%	34	-	-	20,40%	10	48,97%	24	متوسط
24,48%	12	-	-	24,48%	12	-	-	منخفض
100%	49	-	-	44,89%	22	55,10%	27	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

يبدو أن آراء حول توفر الإدارة على التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على إنجاز العمل بدقة و بسرعة متقاربة بين من هو "موافق" 55,10% و "غير موافق" 44.89% و هذا راجع إلى تباين الآراء بين الأجهزة و التكنولوجيا الموجودة في المصانع و الموجودة في المكاتب , إذ يرى الموظفون حسب تصريحاتهم أن هناك نقص في الأجهزة و التكنولوجيات في المصانع و هذا ما يزيد من صعوبة العمل و استهلاك الوقت الكثير في العمل , و هذا ما يؤثر على أدائهم في العمل فمنهم ما يرى أدائه متوسط بنسبة 69,38% , و عال 6,12% و تعتبر نسب متفاوت جدا و هذا يدل على ضرورة توفير الإدارة للتكنولوجيا الحديثة لمساعدة الموظف على العمل ,

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

ونستنتج من هذه النتائج كيف أصبح عمل الموظف الآن مرتبط كثيرا بالتكنولوجيا والأجهزة لما تقدمه من وقت وفعالة في العمل، إذ يجب على الإدارة استبدال الآلات القديمة بالحديثة والمتطورة وإجراء دورات تكوينية للموظفين لاكتسابهم المزيد من المهارات ومعرفة كيفية التعامل مع التكنولوجيات في العمل، وأيضا على الموظف التعامل مع تلك الأجهزة بحذر وعدم تخريبها وإهمالها لأنها تساعد في عمله، فهي تعتبر من الضروريات التي يجب ان تكون في بيئة العمل المادية وأثيرها على صحة الموارد البشرية. العمل على استبدال الآلات القديمة بالحديثة والمتطورة وإجراء دورات تكوينية للموظفين لاكتسابهم المزيد من المهارات ومعرفة كيفية التعامل مع التكنولوجيات في العمل

الجدول رقم (12): يبين عبارة لا أعمل بشكل مكثف بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل ظروف العمل

المجموع	محايد		غير موافق		موافق		لا أعمل بشكل مكثف في ظل ظروف العمل
	ت	%	ت	%	ت	%	
	24	%48,97	-	-	-	-	24
متوسط	20	%40,81	4	%8,16	12	%24,48	4
منخفض	5	%10,20	-	-	5	%10,20	-
المجموع	49	%100	4	%8,16	17	%34,69	28

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ في الجدول التالي أن أفراد العينة كانت إجاباتهم إيجابية حول طريقة عملهم داخل المؤسسة بنسبة 57,14% "موافق" لعبارة " لا أعمل بشكل مكثف " و هذا كان له أثر إيجابي أيضا على "مستوى أداء الوظيفي في ظل ظروف العمل " كان مستوى عال بنسبة 48,97% إلى متوسط بنسبة 40,81% , لأفراد العينة أو كحد سواء الموظفين في المؤسسة هناك من يعملون بدوامين مختلفين هناك فريق يعمل في فترة الصباح وفريق الفترة المسائية خصوصا عمال المصانع إلى زائد فترة الاستراحة , وهناك "الغير موافق " و يرى أنه يعمل بشكل مكثف بنسبة 34,69% بمستوى أداء منخفض نسبهته 10,20%

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

نستنتج أن العمل المكثف يؤدي إلى ضغط وتراكمات لدى الموظف مما يؤدي إلى تدني مستوى أدائه لأنه عمل يفوق قدرات الموظف، مما يجعله يتحمل ذلك الضغط كي لا يخسر عمله حسب تصريحاتهم " راني هنا غي على جال الخبرة " ، ولكن ذلك يجعل بيئة العمل مضطربة ومعرضة للمشاكل والعنف.

الجدول رقم (13): يبين عبارة يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل علاقتك مع زملائك

المجموع		محايد		غير موافق		موافق		يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل مستوى الأداء في ظل علاقتك مع زملائك
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
67,34%	33	6,12%	3	4,08%	2	57,14%	28	عال
32,65%	16	-	-	6,12%	3	26,53%	13	متوسط
-	-	-	-	-	-	-	-	منخفض
100%	49	6,12%	3	10,20%	5	83,67%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

النتائج الجدول إيجابية حيث نلاحظ أن بيئة الاجتماعية بين أفراد العينة جيدة بنسبة 83,67% "موافق" و10,20% غير موافق، أما نسبة مستوى الأداء كان عال بنسبة 67,34% ومتوسط بنسبة 32,65%

نستنتج من خلال الجدول العمل الجماعي يحفز ويحسن مستوى أداء العامل، وذلك من خلال توحيد الجهود فيما بينهم وانسجام الكفاءات مع بعضها بعيدا عن الصراعات داخل منظمة التي من شأنها أن تكون عاملا في تدني مستوى الأداء الموظف.

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم (14): يبين عبارة منسوبي الحالي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية بدلالة المسمى الوظيفي

المجموع		محايد		غير موافق		موافق		يتناسب منسوبي مع مؤهلاتي وخبرتي المسمى الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22,44%	11	-	-	-	-	22,44%	11	إطار
46,93%	23	12,24%	6	4,08%	2	30,61%	15	عامل مؤهل
30,61%	15	6,12%	3	4,08%	2	20,40%	10	عامل عادي
100%	49	18,36%	9	8,16%	4	73,46%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

نرى في الجدول أن أفراد العينة موافقة بنسبة 73,46% على عبارة "منسوبي الحالي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية و خبرتي المهنية " بنسبة 22,44% للإطارات حيث معظمهم يملك شهادات جامعية و خبرة جيدة , عامل المؤهل بنسبة 30,61% الذي معظمهم يملكون شهادات تكوين من مراكز تكوين و يشتغلون في مؤسسة حسب تخصص شهاداتهم و منهم من يملك شهادات مهنية مقدمة من طرف الشركة بحد ذاتها التي برمجت برامج تكوينية لعمالها , و نسبة 20,40% للعامل العادي وهما فئة التي تعمل بشهادات التعليم الثانوي و أقل من ثانوي و تحت التجريب من طرف المؤسسة , أما الفئة " غير موافقة " بنسبة 8,16% هي التي تشغل مناصب في المؤسسة ليس حسب تخصصها الجامعي أو المهني , حيث أن أغلب أفراد العينة من عمال المؤهلون ذو خبرة طويلة في عمل و أغلبهم موظفون في المصنع , أما فئة المحايدة في رأيها بنسبة 18,36% .

08 نستنتج من الجدول أن تقسيم العمل على أساس التخصص والتدريب وفترة التوظيف هي من المبادئ 14 للإدارة التي وضعها هنري فايول، والتي هي متوفرة بشكل نسبي في

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

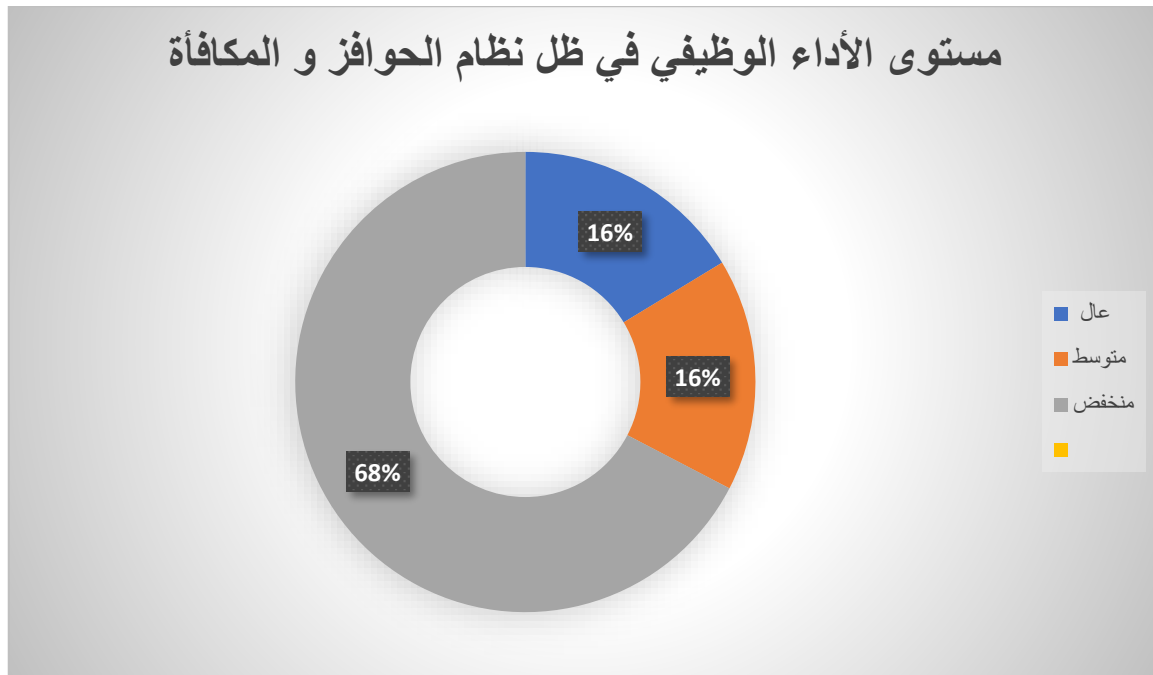
المؤسسة ويجب أن تعمم على كامل أنظمة الإدارات لتطوير بيئة العمل وتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي

الجدول رقم (15): يبين مستوى الأداء الوظيفي في ظل نظام الحوافز والمكافأة

مستوى الأداء الوظيفي في ظل نظام الحوافز والمكافأة	عال	متوسط	منخفض	المجموع
التكرار	8	8	33	49
النسبة	%16,32	%16,32	67,34	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (10): دائرة نسبية لمستوى الأداء الوظيفي في ظل نظام الحوافز والمكافأة



نلاحظ من خلال الجدول كيف أن مستوى الأداء الوظيفي منخفض بنسبة 67,34% وذلك بسبب عدم استعمال المؤسسة لسياسة نظام الحوافز والمكافأة والذي يعتبر من عوامل التي تحفز العاملين وترفع مستوى أدائهم وهي تفسر بعض السلوكيات نجدها عند الموظفين مثل عمل في وظائف أخرى أو اختلاس أموال من المؤسسة بحجة أنه من حقهم

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

ونستنتج هنا أن اعتماد نظام الحوافز والمكافأة في النظام الإداري من شأنها رفع معنويات الموظف وربطها بالنتائج لخلق نوع من التنافس في أي مؤسسة مهما كانت من أجل تشجيع العمال على العمل رغم كل الدراسات الحديثة التي تحاول خلق نظم جديدة من الحوافز لمحاولة انتعاش الأداء الوظيفي إلا أن بعض المؤسسات تتغاضى عن ذلك، مما يسبب لها من مشاكل مع موظفيها وركود في الإنتاج.

الجدول رقم (16): يبين عبارة أشعر بعدالة النظام الترقية بدلالة مستوى الأداء الوظيفي في ظل نظام الترقية

المجموع		لا		نعم		نظام الترقية	
						مستوى الأداء	
%	ت	%	ت	%	ت		
-	-	-	-	-	-	عال	
%26,53	13	%14,28	7	%12,24	6	متوسط	
%73,46	36	%59,18	29	%14,28	7	منخفض	
%100	49	%73,46	36	%26,52	13	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول هناك فرق واضح في رأي أفراد العينة حول نظام الترقية في المؤسسة بنسبة %26,52 "نعم" و%73,46 "لا" حيث أن المؤسسة لا تعتمد على نظام الترقية، وهذا ما أدى إلى غياب الأهداف المحددة بالنسبة للموظف في شغله وهي من العوامل السيكولوجية التي تتمثل في الدافعية اتجاه عمله، وهذا واضح من خلال الجدول حول تأثيره على مستوى أداء الموظف المنخفض بنسبة %73,46، ومتوسط بنسبة %26,53

نستنتج أن الترقية في العمل هي من ركائز البيئة الوظيفية، وقد تكون من الأسباب التي تدفع الموظف بإهمال العمل الموكل إليه إذ لا يرى هناك مستقبل وتطور في عمله وأنه سيبقى في مكانه مهما أدى من جهد

ثانياً: تحليل محاور الاستمارة:

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

إن هدفنا من هذه الدراسة معرفة العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي انطلاقاً من بيئة العمل بمتغيراتها الثلاثة (المادية _ الاجتماعية _ الوظيفية)، ومعرفة العلاقة بينهما ودورها في تأثير على المؤسسة، وسيتم عرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الاستمارة التي قمنا مسبقاً بتحليلها، على أساس كل محور الذي بدوره يمثل الفرضيات التي بنيناها بغية التحقق منها

1 _ نتائج البيانات العامة لأفراد العينة:

حسب خصائص الجنس فإن لدينا عينة غلبت عليها الطابع الذكوري بنسبة 85,7% وذلك بسبب طابع العمل في المؤسسة، أما الإناث نسبة 14,2% يشغلون في المناصب الإدارية حسب خصائص السن فإن معظمهم ما بين العمر 36 إلى 50 بنسبة 87,7% وهي الفئة التي تكون أكثر نشاطاً ولديها طاقة وقدرة على العمل وبعض الخبرة لتتمكن من أداء عملها كما هو متوقع، أما الفئة ما بين العمر 51 إلى 65 وهي الفئة التي تعمل بطابع خبرتها في عمل وفئة العمر من 20 إلى 35 نسبة 2,04%

حسب خصائص المؤهل العلمي فإن 42,8% لديهم شهادة جامعية ومعظم يتولون الأمور الإدارية والمخابر، أما مستوى الثانوي بنسبة 34,6% وأقل ثانوي نسبة 22,4% هم الموظفون الذي يحملون شهادات تكوينية يتمركزون معظمهم في مصالح تسيير المخزون أو مصالح الإنتاج ومصالح الصيانة

حسب خصائص الخبرة المهنية فإن نسبة 59,1% لديهم خبرة لأكثر من 10 سنوات، ونسبة 36,7% من 4 إلى 10 سنوات، ونسبة 4,0% أقل من 3 سنوات، الخبرة في العمل هي ما تجعل مستوى الأداء الوظيفي يكون في مستوى المطلوب

حسب خصائص المسمى الوظيفي هناك إطار بنسبة 22,4% وعامل المؤهل 46,9% وعامل العادي 30,6%

2 _ نتائج المحور الثاني (التعرف على واقع المؤسسة المراد دراستها)

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

تتمثل نتائج المحور الثاني في الفرضية الأولى التي تمحورت حول " التعرف على واقع المؤسسة المراد دراستها ميدانيا " من خلال تحليل و تفريغ الذي قمنا به للاستبيان و أهم النتائج التي توصلنا إليها أن فئة كبيرة من أفراد العينة أبدت رضاها عن بيئة عملها , غير أن كانت هناك بعض الآراء المعاكسة , غير أنه أبدت أفراد العينة انزعاجها من وضعية نظام الترقية الغير منصف حسبهم , و عدم رضاهم عن ظروف العمل الذي يراها البعض من أفراد العينة غير مريحة , لكن هذا لا يعني أن أفراد العينة أنه ليست هناك استقلالية في العمل , و شعور الموظف بأهميته و أهمية منصبه داخل المؤسسة , إلى جانب التفاعل الإيجابي للموظف مع متغيرات بيئة العمل الموجودة حولهم خصوصا تلك المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين وحتى بين رؤساء أعمالهم , و مستوى الحماية التي توفره المؤسسة لهم و سهولة في الاتصال

3_ نتائج المحور الثالث (تأثير المتغيرات بيئة العمل على الأداء الوظيفي)

تتمثل نتائج المحور الثالث في الفرضية الثانية التي تمحورت حول " تأثير المتغيرات بيئة العمل على الأداء الوظيفي " حيث سنتم تفصيل في النتائج كالتالي:

_ تمثلت هذه الدراسة في معرفة مدى تأثير المتغيرات المادية على الأداء الوظيفي والتي تمثلت في الإضاءة، التهوية والحرارة، الضوضاء، التجهيزات المكتبية حيث يبدو أن الظروف المناخية السائدة هناك في إطار الظروف المناخية جيدة واستطاع الموظفون التأقلم والتكيف معها بشهادة الأغلبية

_ تمثلت هذه الدراسة في معرفة تأثير المتغيرات الاجتماعية على الأداء الوظيفي التي تمثلت في علاقة الموظف بالقائد، علاقة الموظف بالإدارة، علاقة الموظف بالموظفين، الموظف بين العمل والأسرة ومن خلال تحليل النتائج يتبين عمق العلاقة التي تجمع الموظفين ببعضهم، ورضاهم التام عن رؤسائهم في العمل وإظهار الاحترام المتبادل بينهم، أخيرا ما يعاب على الإدارة هو عدم محاولة تحسين علاقتها بالموظفين كتخصيص لهم برامج ترفيهية لإبعادهم عن ضغوط العمل وتهتم أكثر بالجانب الاجتماعي مع موظفيها

الفصل الثالث : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

تمثلت هذه الدراسة في معرفة تأثير المتغيرات الوظيفية على الأداء الوظيفي التي تمثلت في الأجور ونظام الحوافز، إجراءات وأساليب العمل، ظروف الأمن والسلامة المهنية، ضغوط العمل، يتبين أن النقص الوحيد الذي يعاني منه الموظف داخل المؤسسة هي انعدام نظام الحوافز فيها وهذا ما يجعل الموظف دائما في شكوى وتذمر فنتائج كانت سلبية من هذه الجهة وعدم رضا التام، اما فيما يخص المتغيرات الأخرى كلها كانت إيجابية وموضوعية بالنسبة للموظف

4 _ نتائج المحور الرابع (توجد علاقة بين المتغيرات بيئة العمل و مستوى الأداء الوظيفي)

تتمثل نتائج المحور الرابع في الفرضية الثالثة التي تمحورت حول " توجد علاقة بين المتغيرات بيئة العمل و مستوى الأداء الوظيفي " و من أجل دراسة أعمق لمعرفة إذا كانت هناك علاقة بين متغيرات بيئة العمل و الأداء الوظيفي لقد قمنا بربط متغيرات بيئة العمل (المادية _ الاجتماعية _ الوظيفية) بمستويات الأداء الوظيفي لعينة البحث , و قد أظهرت النتائج أن الموظف يقوم بردت فعل داخل بيئة العمل بمستوياته للأداء الوظيفي حسب ما يجده هو داخل حيز بيئة العمل فهي علاقة تأثر و تأثير , فالموظف يتأثر بالمتغيرات الموجودة داخل بيئة عمله و يؤثر ذلك على مستواه في العمل إذ أن الإدارات يجب أن تنتبه لهذا الأمر إذا أرادت مردود جيد في إنتاجيتها لأنه كل مجهود تقدمه الغدارة للموظف سيقابله هو المردود المنتظر منه , إذا نستنتج أنه يوجد علاقة تأثير معنوية بين متغيرات بيئة العمل و الأداء الوظيفي .

خاتمة عامة

الخاتمة

مع احتياجات المؤسسة الزائد في يومنا هذا للآلات التي أصبحت لا غنى عنها، إلا أن دائماً المورد البشري في بيئة العمل له دور هام وأساسي وما يقدمه من أداء داخل وظيفته هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه بيئة العمل على حركية الأداء الوظيفي و تأثيره على تجاوب المورد البشري مع بيئة عمله و هو الحيز الذي يعمل فيه سواء بيئة الداخلية أو الخارجية و قياس مدى تجاوب الأداء الوظيفي مع المتغيرات الموجودة في بيئة عمله و مدى تأثير ذلك على مستوى أدائه , وعلى الدور الذي تلعبه متغيرات بيئة العمل بتأثيرها الإيجابي و سلبي على دافعية الموظفين اتجاه عملهم و الرغبة على تقديم الأفضل بعدما يرى الموظف بأن الإدارة تهتم به و تحاول تقديم بيئة عمل مستوفى فيها كامل الشروط العمل فيتم تحقيق توافق مهني و أفضل أداء عدم تطبيق قرارات إدارية دون مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتشجيع على الحوار وطرح الأفكار

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولا : الكتب

1. الشراري خالد جويريس، المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية ، الكتاب الثقافي للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن ، 2011
2. العميان محمود سلمان ، "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الخامسة ، عمان، الأردن، 2010.
3. الشماع خليل محمد حسن ، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال " المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، طبعة 04 ، عمان، 2004 .
4. الشنوناني صلاح،"إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة لطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 1994
5. زويل محمود أمين ، "الإدارة المكتبية الحديثة" ،مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية ، 1999 .
- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، طبعة 1 ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
6. للفيرنج روبرت ، "بيئة العمل ... مقومات نجاح المؤسسة"، نيويورك تايمز ،الولايات المتحدة الأمريكية 1992 ، ص 2 ، ترجمة محمد سعيد صبارين، البيئة و مشكلاتها، دار عالم المعرفة، الكويت، 1993 .
7. ماريون أي هاينز ، دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة محمود مرسي و زهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة العامة ، 1989
8. مخلف عارف صالح ، "الإدارة البيئية (الحماية الإدارية البيئية) " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 'الأردن ، عمان ، 2009
9. يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة 01 ، الرواق للنشر و التوزيع ، عمان ، صفحة النشر غير موجودة .

_ الكتب الأجنبية :

1. Bryson Alex, **Union Effects on Employee relations in Britain , Human Relations , Vol 58 The Tavistock Institute , SAGE Publications , London ,2005 .**
2. _Emmanuel Ogbonna Lloyd C.harris , **Leadership style, Organizational culture and performance , vol 11 , August 2000 .**

ثانيا : الرسائل الجامعية

1. الشبلي هيثم حمود " أثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية " جامعة البلقاء التطبيقية ، 2015 .
2. أهناي نجاح "علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الوادي ، 2016 .
3. بلحواس رشيدة "بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي " بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قلمة ، مذكرة شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل 2019/2018
4. بلل عبد الحق علي إبراهيم ، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال ، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم و تكنولوجيا ، كلية دراسات العليا ، السودان ، 2015.
5. بن رحمون سهام "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي على الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية 2014/2013
6. بوعلاله عائشة ، دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أدرار ، 2022 .

قائمة المصادر و المراجع

7. جبر عبد الرحمان محمد ، الابداع الإداري و أثره على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية ، غزة ن فلسطين ، 2010 .
8. ختو أمينة "بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق و العلوم السياسية، 2019/2018.
9. رضا حاتم ، الابداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية المتحدة ، 2003 .
10. سوفي نبيل ، "أثر بيئة العمل على أداء الموظفين و انعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية"، بمصالح الخارجية لوزارة المالية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، 2018/2017 .
11. مأمون علي عقلان ، العلاقة بين الانضباط في العمل و بين ادراك السلوك الأخلاقي و بعض المتغيرات التنظيمية و الديمغرافية ، ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة أسيوط، مصر، 2006 .

ثالثا : المجالات و المقالات

1. بلالية ربيع ، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، جامعة محمد الشريف مساعديه ، سوق أهراس ، الجزائر المجلد 04 ، العدد 01 ، جوان 2017 .
2. بن راجحي محمد بين حسين ، "أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي"، المجلة العربية للنشر العلمي ، جامعة جدة الرياض، 08/2019 ، العدد 10 .
3. رباح كمال أحمد ، العوامل الاجتماعية و العوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي ، كلية التربية ، جامعة طانطا ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .
3. زلاقي وهيبه ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، العدد 04 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، جانفي 2009.
4. شربي بشير ، محمد قوارح ، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 02/2021 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .
5. صديق حسين ، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية: عرض وتقييم ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد 03 و 04 ، 2011 .
6. عبد الله محمود نجوى ، " أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي " ، المجلة العربية للعلوم و نشر مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد 04 ، العدد 04 ، 02/2020 ، المملكة العربية المتحدة .
7. عبيد بن عبد الله العمري ، تأثير كل من الولاء الوظيفي و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية ، مجلة أم القرى للعلوم التربوية و الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد 16 ، العدد 01 ، 2004 .
8. لعياضي عبد الحكيم ، و رباح برياح ، واقع بيئة العمل لدى العاملين بمعاهد و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، مجلة الباحث للعلوم الرياضية و إجتماعية ، جامعة المسيلة .

المجلات و المقالات الأجنبية

1. Akinyele samuel taiwo , the influence of work environment on workers productivity a case of selected oil and gaz industry, Lagos , Nigeria , **African journal of Business management** , vol 04 , march 2010 .
2. A.k Srivastava, Effect of perceived work Environment on Employees, Job Behaviour ans Organizational Effectiveness, **Journal of the Indian Academy of psychology**, vol 34, 01/201 .
3. K.chandrasekar, Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in public sector Organizations , **International Journal of Enterprise Computing and Business Systems**, vol January 01 2011 .

4. Chandranshu Sinha, Factors Affecting Quality Of Work Life : Empirical Evidence From Indian Organizations , **Australian Journal Of Business and Management Research** , vol 01 , N° 11 , February 2012 .
5. Fondation Européenne Pour l'amélioration Des conditions de Vie et de travail , ans de conditions de Travail en Europe : **Premiers résultats (a partir) de la 5^{me} Enquête Européenne sur les conditions de Travail** , Office des publications ,2010 .
6. Leena Toppo , Twinkle Prusty , Performance Appraisal to Performance Management, **Journal of Business and Management**, Vol 03 , sep – oct 2012 .
7. Muhammed Iqbal, Ayse Kucuk Yilmaz , Analysis of Workplace stress and organizational performance in human resourse management : a case study of air traffic controllers of Pakistan , **International Journal of Management and Sustainability** , 2014.

الملاحق

جامعة وهران

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

علم الاجتماع تنظيم و عمل

السنة الثانية تخصص ماستر

دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة Sari ITP

السلام عليكم

نشكركم على ما خصصته لنا من وقتك ونشكر حسن تعاونك مسبقا نظرا لأهمية هذه الدراسة يرجى منكم مد يد المساعدة لاستكمال هذا الاستبيان ضمن دراستنا الميدانية في إطار البحث الميداني في تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم، ونأمل من حضرتكم تعبئة هذا الاستبيان و الإجابة على التساؤلات بتأني و موضوعية نرجو وضع علامة X في الإجابة التي توافق رأيكم

ولكم جزيل الشكر سلفاً

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

تحت الإشراف الأستاذ:

مولاي الحاج مراد

من إعداد الطالبة:

نايت حمود صابرينة

المحور الأول: البيانات العامة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 20 إلى 35 36 إلى 50 51 إلى 65

المؤهل العلمي: أقل من ثانوي الثانوي جامعي

المسمى الوظيفي: إطار عامل مؤهل عامل عادي

الخبرة المهنية: أقل من 3 سنوات من 4 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: واقع بيئة العمل في المؤسسة .

لا	نعم	واقع بيئة العمل في المؤسسة
		1. يتناسب المنصب مع شهادتي
		2. أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل
		3. تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي
		4. أنا راض عن الظروف العمل
		5. تهتم الإدارة للاستماع إلى آراء الموظفين
		6. يتبادل الموظفون الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة
		7. لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
		8. أمارس عملي بكل استقلاليه وحرية
		9. أشعر بعدالة النظام الترقي في المؤسسة

المحور الثاني : المتغيرات في بيئة العمل

محايد	غير موافق	موافق	المتغيرات في بيئة العمل
المتغيرات المادية			
			10. تصميم مبنى الإدارة التي أعمل فيها يعجبني
			11. موقع مبنى الإدارة في مكان هادئ بعيدا عن ضوضاء
			12. التجهيزات المكتبية من أثاث وغيره ملائمة في مكان عملي
			13. الحرارة والتهوية والإضاءة ملائمة في مكان عملي
المتغيرات الاجتماعية			
			14. تحرص الإدارة على تحسين علاقتها بالموظفين
			15. يوجد تعاون وانسجام بين مجموعة العمل
			16. يساعدني رئيسي على التعلم وتطوير مهاراتي
			17. تضع الإدارة برامج ترفيهية لإبعاد ضغوط وروتين العمل عن الموظفين
			18. بفضل تفهم الإدارة أستطيع. التوفيق بين عملي وعائلي
المتغيرات الوظيفية			
			19. لا أعمل بشكل مكثف
			20. تتوفر الإدارة على تكنولوجيا الحديثة لإنجاز عملي بدقة وسرعة
			21. أعمل في بيئة آمنة بعيدة عن كل أشكال العنف الجسدي واللفظي
			22. مناصبي الحالي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية

المحور الثالث: مستوى الأداء الوظيفي في ظل متغيرات موجودة في بيئة العمل

منخفض	متوسط	عالٍ	مستوى الأداء الوظيفي
			23. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل أسلوب رئيسك القيادي
			24. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل علاقتك مع زملائك
			25. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل نظام الحوافز والمكافأة
			26. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل التجهيزات المكتبية لديكم
			27. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل التهوية والحرارة والإضاءة لديكم
			28. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل التكنولوجيا الحديثة المتوفرة لديكم
			29. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل مساعدة رئيسك على التعلم وتطوير مهارات لديكم
			30. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل برامج الترفيهية لديكم
			31. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل نظام الترقية لديكم
			32. ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل ظروف العمل

صور لمؤسسة إنتاج وتحويل البوليماار ITP



