

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية، تسيير، والمحاسبة  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية.

تحت عنوان :

تَيْبَةُ الْعَمَلِ، الْبُحْرَانُ الْخَلِيقِيُّ وَأَثَرُهُمَا عَلَى الْإِنْدَاءِ الْوِطَنِيِّ.

تَجْرِبَاتُهَا حَيَاتِيَّةٌ مُؤَيَّنَةٌ، صَبْرُهَا عَمَلٌ الْفَلَاحِيُّ، بَيْتُهَا حَيَاتِيٌّ مِنْ بَوَّاحِيْنِ

- وَ لَا يَمُرُّ بِعَيْنٍ وَهُوَ شَيْئٌ -

اشراف الأستاذ :

بن يحي حسين .

اعداد الطلبة :

- زيتوني أسية

- حمدي سعاد

لجنة المناقشة :

رئيس اللجنة.

مشرفا.

ممتحنا.

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

- أ.بوطوبة محمد

- أ. بن يحي حسين

- أ.أوجامع إبراهيم

الموسم الجامعي : 2019-2020.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

[ أَمْرٌ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولَؤُا

الْأَلْبَابِ ] سورة الزمر: 9

# الإهداء

.... الى الذي احمل اسمه بكلّ افتخار، الى سندي وعوني في السراء  
والضراء

أبي أطال الله في عمره وأدام عليه الصحة والعافية؛  
.... الى روح أمي الطاهرة رحمها الله وجعلها من أهل الجنة ان شاء الله؛

.... الى أختاي العزيزتان سمية وزينب حفظهما الله؛

.... الى كافة صديقاتي، وزملاء الدراسة قسم علوم التسيير متمنية لهم  
النجاح والتوفيق؛

.... الى كل من أحمل لهم المحبة والتقدير؛

.... الى كل من نسيه القلم وحفظه القلب.

# أسيتي

# الإهداء

..... الى من وضع المولى -سبحانه وتعالى- الجنة تحت قدميها، وجعلها دخرا للطيبة والحنان، لم تدخر جهدا في سبيل اسعادي

**أمي الحبيبة أطل الله في عمرها.**

..... الى توأم روحي وأنيستي في الدنيا، مصدر سعادتتي ورفيقة أفراحي وأحزاني

**أختي العزيزة أسعدها الله.**

..... الى كل من عرفتهم طوال مسيرتي الدراسية، وجمعتنا بهم مقاعد الدراسة

..... الى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

# سبحانك

# شكر وتقدير

الشكر والحمد لله وحده دائماً وأبداً، فاليه ينسب الفضل في اكمال هذه المذكرة - والكمال لله وحده -.

اعترافاً منا بالفضل لأهله، نتقدم بالجزيل الشكر الى:

الأستاذ بن يحي حسين، على قبوله تأطيرنا ومنحنا الوقت والجهد لإتمام هذه الدراسة؛

الأستاذ كويد سفيان، الذي دعمنا بنصائحه وارشاداته؛

كما نخص بالشكر كافة الموظفين الإداريين والعمال مؤسسة العتاد الفلاحى على التسهيلات ويد العون التي قدموها لنا طيلة فترة التريص؛

الى لجنة المناقشة الذين شرفونا بقبولهم مناقشة مذكرتنا؛

والى كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.





## فهرس المحتويات:

الصفحة	العناوين
II	البسمة.....
VII- III	اهداء.....
VII	شكر و عرفان .....
VII	فهرس المحتويات.....
X	فهرس الجداول.....
VII	فهرس الأشكال.....
VII	فهرس الملاحق.....
VII	الاختصارات.....
XIII	ملخص.....
أ-د	مقدمة عامة.....
01	<b>الفصل الأول : مدخل لبيئة العمل الداخلية</b>
01	تمهيد.....
02	<b>المبحث الأول : مدخل عام حول بيئة العمل .</b>
02	- مطلب 01 : مفهوم بيئة العمل.....
03	- مطلب 02 : خصائص بيئة العمل .....
04	- مطلب 03 : أنواع بيئة العمل.....
06	<b>المبحث الثاني : ماهية بيئة العمل الداخلية .</b>
06	- مطلب 01 : مفهوم بيئة العمل الداخلية.....
07	- مطلب 02 : النظريات المهمة ببيئة العمل الداخلية.....
09	- مطلب 03 : أنواع بيئة العمل الداخلية.....
10	<b>المبحث 03 : مكونات بيئة العمل الداخلية ، مخاطرها ، و طرق تهيئتها .</b>
10	- مطلب 01 : مكونات بيئة العمل الداخلية.....
12	- مطلب 02 : مخاطر بيئة العمل الداخلية.....
14	- مطلب 03 : تهيئة بيئة العمل الداخلية.....

15	خاتمة الفصل.....
17	<b>الفصل الثاني : الأداء الوظيفي و اثر بيئة العمل الداخلية</b>
17	تمهيد.....
18	<b>المبحث الاول : ماهية الأداء الوظيفي .</b>
18	- مطلب 01 : مفهوم الأداء الوظيفي.....
20	- مطلب 02 : عناصر الأداء الوظيفي.....
21	- مطلب 03 :العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
23	<b>المبحث الثاني : تقييم الاداء الوظيفي.</b>
23	- مطلب 01 : طرق تقييم الأداء الوظيفي.....
25	- مطلب 02 :عوائق تقييم الأداء الوظيفي.....
27	- مطلب 03 : معالجة عوائق تقييم الأداء الوظيفي.....
29	<b>المبحث الثالث: اثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي .</b>
29	- المطلب 01 : اثر بيئة العمل التنظيمية و الوظيفية على الأداء الوظيفي.....
31	- المطلب 02 : اثر بيئة العمل المادية على الأداء الوظيفي.....
33	- المطلب 03 : اثر التقنيات و التكنولوجيا على الأداء الوظيفي....
34	خلاصة الفصل.....
35	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بلدية حمام بوحجر - ولاية عين تموشنت-</b>
35	تمهيد.....
36	<b>المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بلدية حمام بوحجر.....</b>
36	- المطلب 01: تعريف مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بلدية حمام بوحجر واهم منتجاتها.....
37	- المطلب 02:هيكل مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي.....
40	- المطلب 03: أهداف مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي.....



41	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة.....
41	- المطلب 01 : إجراءات الدراسة.....
42	- المطلب 02 : أداة الدراسة والأدوات الإحصائية.....
43	- المطلب 03 : صدق وتباث الاستبيان.....
45	المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.....
45	- المطلب 01:التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.....
47	- المطلب 02:التحليل الوصفي لإجابات العينة.....
53	- المطلب 03 : اختبار الفرضيات.....
57	خاتمة الفصل.....
58	خاتمة عامة.....
61	قائمة المراجع.....
66	الملاحق.....

# فهرس الجلد الأول:

رقم الشكل	عنوان الجدول	الصفحة
01	مهاور عبارات الاستبيان.	40
02	سلم ليكرت الخماسي.	40
03	السلم الثلاثي.	41
04	معاملات الارتباط لمهاور الاستبيان بدرجته الكلية.	44
05	قيم معامل ألفا كرونباخ لمهاور أداة الدراسة.	44
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	45
07	توزيع أفراد العينة حسب السن.	46
08	توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي.	46
09	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل.	47
10	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.	47
11	نتائج التحليل الوصفي لبعء بيئة العمل التنظيمية و الوظيفية.	48
12	نتائج التحليل الوصفي لبعء بيئة العمل المادية.	49
13	نتائج التحليل الوصفي لبعء بيئة العمل التقنية.	51
14	نتائج التحليل الوصفي للأداء الوظيفي.	52
15	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	54
16	نتائج اختبار الفرضية الأولى.	55
17	نتائج اختبار الفرضية الثانية.	55
18	نتائج اختبار الفرضية الثالثة.	56

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر.	01
42	نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة.	02
45	أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03
46	أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب السن.	04
46	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	05
47	أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	06
47	أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	07

## فهرس الألاء:

الصفءة	عنوان الملءق
67	الملءق 01: الاستببان.
70	الملءق 02: الهكل الالءنظمي لمؤسسة صناعة العالء الفلاءي ببلءية ءمام بوءءر.
70	الملءق 03: عءء العمال في مؤسسة صناعة العالء الفلاءي ببلءية ءمام بوءءر.
71	الملءق 04: قائمة المءكمبن لالاستببان.

## الأءءصاء مرالء:

ص: صفءة.

ص.ص: من الصفءة الء الصفءة.

ط: الطبعءة.

CABE : Commission For Architecture And Built Environment.

\*: الشروءاء.



# مُلخِص

يهدف موضوع الدراسة لمعرفة أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بحمام بوحجر بولاية عين تموشنت.

استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الاجابات اللازمة عن طريق توزيعها على عمال مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي، ثم تم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي spss .version20

في الأخير، تم التوصل الى مجموعة من النتائج، أظهرت وجود أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي ذلك بالاعتماد على مختلف مكوّناتها (البيئة التنظيمية والوظيفية، البيئة المادية، والبيئة التقنية)، ما يؤكد التحديات التي تفرضها بيئة العمل الداخلية على المؤسسات الاقتصادية، تدفعها نحو البحث في انشاء بيئة مناسبة، مشجعة، وصحية للتأثير على الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة العمل الداخلية، الأداء الوظيفي، مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي، بيئة مشجعة وصحية.

The theme of the study is to find out the impact of the internal work environment on the functional functioning of the Agricultural Equipment Industry Corporation in Hammam Bouhjar, Ain temouchent.

In this study, the descriptive analytical method was used, relying on the questionnaire to collect the necessary data answers by distributing it to the workers of the Agricultural Gear Industry Corporation, and then analyzed using the statistical program spss.

In the end, a set of results were reached, which showed the impact of the internal work environment on functional ity based on its various components (organizational and functional environment, physical environment, and technical environment), underscoring the challenges posed by the internal work environment to economic institutions, prompting them to research the creation of an appropriate, encouraging and healthy environment to influence performance.

**Keywords:** Internal work environment, job performance, agricultural gear industry, encouraging and healthy environment.



# مقدمة

تسعى المؤسسات على اختلاف نوعها عامة او خاصة، وباختلاف مجالها (تجارية، صناعية...) لتحقيق النجاح في انشطتها واعمالها والعمل على استمرارها ببناء مركز تنافسي يحقق لها النمو والتميز، لذلك فهي تسعى جاهدة الى تحقيق مستويات عالية في الأداء الوظيفي ذلك بالتركيز على العنصر البشري بالاهتمام باحتياجاته ومتطلباته ما يرفع من روحه المعنوية التي تؤثر على أداءه من جهة وتحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة أخرى.

لاشك أنّ توفير بيئة عمل داخلية صحيّة، ملائمة و مشجّعة للعمل هي مقوم أساسي في دفع العاملين نحو زيادة مستويات أدائهم و الرفع من الكفاءة الانتاجية ، وفي هذا السياق نجد أنّ بيئة العمل قد حظيت باهتمام كبير لدى الباحثين و المفكرين و كتّاب الادارة باعتبارها أحد المتغيرات التي تسهم بانعكاساتها على الأداء الوظيفي وأحد التحديات التي ينبغي على المؤسسة مواجهتها ، وقد أجمع معظم الباحثين على وجود علاقة وثيقة بين نوعية العمل و الاداء الوظيفي ، فالعمال يتفاعلون مع الظروف المحيطة لبيئة العمل الداخلية و هذا التأثير لا يكون بسبب عامل معيّن او مجموعة من العوامل المنفصلة و إنّما هي نتاج لتفاعل بين كافة العوامل الداخلية لبيئة العمل.

وباعتبار أنّ بيئة العمل الداخلية من مقومات نجاح المؤسسات فإنّ الاهتمام بها وتهيئتها أضحي أحد الاستراتيجيات المهمة تحرص المؤسسة على تبنيها لتكون بيئة صحيّة ومشجّعة لأداء العاملين والمنظمة بتوفير امكانيات وموارد مادية، ادارية، تقنية ومعلوماتية اللازمة، ما يضمن القيام بأعمال المؤسسة وأنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

ولعل تهيئة بيئة الداخلية لا تكفي وحدها لتحقيق المؤسسات لأهدافها وتسجيل مستويات عالية من الكفاءة في الاداء، فقد تتجه معظم المؤسسات للقيام بعمليات التقييم من حين لآخر وفق طرق ذات أسس علمية وعملية مدروسة تعتمد عليها الادارة، والتي تعدّ من أهم العمليات التي تقوم بها تشمل جميع أعمال المنظمة لضمان السير الحسن للأداء الوظيفي.

## 1/ إشكالية البحث:

باعتبار أنّ المؤسسة الاقتصادية هي أحد أهم المؤشرات التي تقاس بها معدلات الأداء، والأرضية التي يتواجد فيها العاملين في بيئة العمل الداخلية، فقد وقع اختيارنا مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر لإجراء الدراسة الميدانية بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: ما هو أثر بيئة العمل الداخلية على الاداء الوظيفي في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي؟



الأسئلة الفرعية: للإجابة على هذه الإشكالية والاحاطة بموضوع الدراسة ارتأينا الى طرح مجموعة من الأسئلة:

- ماذا نعني ببيئة العمل الداخلية؟
- ماذا نقصد بالأداء الوظيفي؟
- هل استيفاء مكونات بيئة العمل الداخلية لها أثر على مستويات الأداء الوظيفي في مؤسسة العتاد الفلاحي؟

**2/ الفرضية الرئيسية:** تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة، كالتالي:  
توجد علاقة تأثير بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر.

**الفرضيات الفرعية:**

- افتقار مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بيئة العمل التنظيمية والوظيفية له أثر سلبي على الأداء الوظيفي.
- بيئة العمل المادية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لعمالها.
- غياب بيئة العمل التقنية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لعمالها.

**3/ أسباب ومبررات اختيار الموضوع:** وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب:

1. موضوع الدراسة ضمن التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحثان.
2. اختيار الموضوع هو محاولة لإثراء المكتبة العلمية لجامعة بلحاج بوشعيب بهذا النوع من المواضيع نتيجة عدم توفر دراسات تناولت بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي.
3. الرغبة في التعرف أكثر على بيئة العمل الداخلية للوقوف على متطلباتها من خلال البحث والتشخيص.
4. المورد البشري هو أساس وجوهر العملية الإدارية فهو جدير بالاهتمام بمعرفة متطلباته في المنظمة التي يعمل ضمنها والتي تساهم في الرفع من أدائه الوظيفي.
5. محاولة افادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس جانبا من مشاكلها ذلك من خلال السعي للوصول الى نتائج محددة واقتراح توصيات لإبراز نقاط القوة واستغلالها، وعلاج نقاط الضعف وتداركها والعمل على تصحيحها خاصة في مستويات تدهور الأداء الوظيفي.

**4/ أهمية الدراسة:** تكمن أهمية موضوع الدراسة فيما يلي:

1. قابلية نزول موضوع الدراسة الى الميدان وإمكانية دراسته.
2. حاجة المؤسسات العامة والخاصة لهذا النوع من الدراسات كون بيئة العمل الداخلية مرتبطة بأداء العاملين.

3. استفادة المديرين و القادات في المؤسسات الاقتصادية من هذه الدراسة في التعرف على الممارسات اللازمة لتسيير الأداء، والعمل على بناء بيئة عمل مناسبة وصحية ومحفزة على زيادة مستويات الأداء الوظيفي.

#### **5/ أهداف الدراسة:**

1. الهدف الأول والرئيسي هو معرفة أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي في المؤسسة وان كانت مستويات الأداء في الاتجاه الإيجابي او السلبي.
2. إدراك المدراء والقادات تحديات التي تفرضها بيئة العمل الداخلية في الوقت الراهن مما تتطلب وجوب تطويرها ومراعاة الأسس والشروط اللازمة لتسيير الأداء الوظيفي.
3. بيان مدى اهتمام مؤسسة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوحجر ببيئة العمل الداخلية ومدى استقاءها لمكوناتها الإدارية والمادية والتكنولوجية.

#### **6/ صعوبات الدراسة: من ضمن الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا:**

1. قلة المراجع سواءا مذكرات أو كتب خاصة في مكتبة الجامعة تتناول بيئة العمل الداخلية.
2. صعوبة الوصول الى مجتمع الدراسة مما تعذر إتمام الدراسة الميدانية في الوقت المحدد نتيجة غلق شبكات النقل والمواصلات مما تطلب وقت طويل للحصول على المعلومات.

#### **7/ حدود الدراسة:**

1. الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي ببلدية حمام بوحجر التابعة لولاية عين تموشنت.
2. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الميداني على عينة مكونة من (35) مفردة ينتمون الى مؤسسة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوحجر.
3. الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي ببلدية حمام بوحجر لولاية عين تموشنت.
4. الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة من 2020/09/06 الى 2020/09/10.

**8/ منهج الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعدّ مناسباً لمعالجة المعطيات التي تم تجميعها وتحليلها وتفسير النتائج.

#### **9/ تقسيمات الدراسة:** تم تقسيم الورقة البحثية الى:

1. الفصل الأول: مدخل لبيئة العمل الداخلية.
2. الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وأثر بيئة العمل الداخلية.
3. الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة العتاد لفلاحي ببلدية حمام بوحجر - ولاية عين تموشنت -.



# الفصل الأول: الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية.

## مقدمة الفصل:

لقد اهتمت العديد من الدراسات و الاتجاهات الفكرية بشكل كبير ببيئة العمل، حيث أنها تلعب دورا هاما و حيويا في أعمال المنظمة، كون أن المؤسسة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن بيئتها التي تعمل فيها، فهي تتحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية و تقدم مخرجاتها من سلع وخدمات الى تلك البيئة من جهة ، أما من جهة أخرى فإن بيئة العمل الداخلية لا تقل أهمية عن بيئة العمل الخارجية ، ففي ظل متغيرات البيئة المتسارعة و المنافسة الكبيرة أضحت من المهم الاهتمام بهذا النوع من بيئة العمل و التي تفرض الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين التي تؤثر على مشاركتهم و انتاجيتهم بشكل إيجابي او سلبي.

ولفهم هذا الموضوع ارتأينا أن نتطرق في هذا الفصل الى معنى بيئة العمل عامة وبيئة العمل الداخلية خاصة ذلك للفهم الصحيح والدقيق لكلاهما، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث يتضمن كل مبحث ثلاث مطالب.

وبالتالي فان هذا الفصل هو على الشكل التالي:

- المبحث 01: مدخل عام حول بيئة العمل.
- المبحث 02: ماهية بيئة العمل الداخلية.
- المبحث 03: مكونات بيئة العمل الداخلية، مخاطرها، وطرق تهيئتها.

## المبحث 01: مدخل عام حول بيئة العمل.

مصطلح بيئة العمل مفهوم واسع يتجاوز مفهوم التنظيم، فالمنظمة هي بمثابة نظام فرعي تعيش في نظام واسع هي البيئة، تعيش وتنشط ضمنها فهي لا تعمل في فراغ مهما كانت درجة اكتفاءها الذاتي قياسا على ذلك فهي لا بد أن تتعامل مع غيرها من المنظمات والقوى الأخرى لتحقيق أهدافها ووجودها وتوسعها، ويجدر الإشارة ان بيئة العمل يجب ان تتوفر على تركيبة قادرة على التكيف مع المتغيرات لرفع الإنتاجية ما يضمن نجاحها في بيئتها.

### مطلب 01: مفهوم بيئة العمل.

**البيئة لغة:** اسم مشتق من الفعل الماضي (باء) و (بوا) ومضارعه (يبوء)، وقد ذكر ابن فارس في مادة (ب و أ) أن الباء والواو والهمزة أصلان: أحدهما الرجوع إلى الشيء والآخر تساوي الشئيين، وهي تدل على المنزل او الموضع: يقال: أبأت بالمكان أي أقمت به.

**اصطلاحا:** مع تعدد العلوم والفنون التي احتاج الإنسان لتصنيفها، أصبح مصطلح البيئة يحمل أبعادا أكبر من البعد اللغوي، فأصبحت البيئة تعني المنزل الكبير للإنسان الذي يشمل كل ماله علاقة بممارسة نشاطه وحياته.

فالبيئة اصطلاحا هي ذلك المحيط المادي الذي يعيش فيه الإنسان ما يشمل من ماء وهواء وفضاء وتربة وكائنات حية ومنشآت أقامها لإشباع حاجاته.<sup>1</sup>

استخدم مصطلح بيئة العمل **environnement** أول مرة سنة 1972 م ، في مؤتمر للأمم المتحدة بستوكهولم\* استبدلت فيه عبارة **human settlements** بعبارة أخرى تشير الى ظروف حياة و عمل الانسان **living and working environment**، لينتشر مصطلح بيئة العمل بشكل واسع في بداية السبعينيات عندما اصبحت الحكومات تتابع الحياة العملية بسنّها لقوانين السلامة المهنية لينتقل مفهومها الى الاهتمام بالظروف النفسية و الاجتماعية ، حيث غيرت الدول الصناعية تسمية "قانون حماية العمال " الذي يهدف الى الوقاية من حوادث العمل والامراض المهنية الى " قانون بيئة العمل".<sup>2</sup>

1- محمد بن عبد العزيز المبارك، (رعاية البيئة من التعداد الأصولي والفقهية)، مجلة الجمعية الفقهية السعودية، العدد 17، الرياض، سنة 2013، صفحة 418،421.

2 - نبيل سوفي، (أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين)، مجلة العلوم الانسانية، مجلد 17، ال عدد46، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2017، صفحة266.

\* عقد مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة البشرية في ستوكهولم بالسويد في الفترة من 5-16 يونيو سنة 1972، شارك في المؤتمر قرابة 1300 شخصا من كافة أنحاء العالم، اقترحت السويد على الأمم المتحدة عقد مؤتمر لديها للحديث عن التدابير لمعالجة مشاكل البيئة العالمية.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية.

لقد اختلفت الباحثين والكتاب حول تعريف مّوحد لبيئة العمل، قد يكون ذلك راجع لتعدد وتداخل مكوناتها، حيث يرى الدكتور علي عبد الله بيئة العمل هي: ((مجموعة من العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المؤسسات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة)) قدم هذا التعريف مفهوماً لبيئة العمل جمع فيه بين المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، أوضح فيه أنّها تؤثر على أداء العاملين والمؤسسة لكن لم يوضح طبيعة هذا التأثير إن كان مباشراً أو غير مباشر.<sup>1</sup>

أشار القريوتي أنّ بيئة العمل: ((كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة أي القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة التي تؤثر على سلوك العاملين وعلى كافة العملية الادارية)).<sup>2</sup>

وعرّفت كذلك: ((هي وضعية العمل الحالية أو المحيط الفيزيائي والاجتماعي، أين يقوم العامل بمعظم عمله))، ويراها آخرون: ((المكان حيث تنجز المهام، لكن فيما يخص الأمكنة هي حيث يتم توظيف العمال فبيئة العمل تشمل الموقع الفيزيائي والجغرافي إضافة إلى كلّ ما يحيط بمكان العمل)).<sup>3</sup>

ومن خلال ما قدمناه من تعريفات يمكن ان نجمل تعريفاً مختصراً عن بيئة العمل أنها: الموقع الذي يستعمل لأداء مهمةٍ مُعيّنة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والمناطق التي تُحيط بالعمل، يمارس فيها العاملين مختلف أنشطة حياتهم، هناك بيئة عمل داخلية وبيئة عمل خارجية، وتتكون بيئة العمل من مجموعة متغيرات أو عوامل تحدث أثراً مباشراً أو غير مباشر على العاملين داخل محيطها، وقد يكون هذا الأثر إما ايجابياً أو سلبياً في أدائهم.<sup>4</sup>

1 - الهاشمي بن واضح تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، ال جزائر سنة 2013/2014، صفحة 22.

2 - سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، سنة 2012، ص 12.

3 - عيسى بن سالم وعمر بن شريك، (العوامل المسهلة للإبداع في بيئة العمل من وجهة نظر الأساتذة)، مجلة أنسة للبحوث والدراسات، مجلد 08، العدد 01، جامعة الجلفة، سنة 2017، ص 494.

4 - صالح نهير الزالمي و زينب مهدي محسن، الأرغونوميا: بين ضرورات التحديد و مجالات التطبيق، مداخلة في ملتقى وطني حول: الأرغونوميا التربوية، منظم من طرف سرور طالبي المل، طرابلس، لبنان، يومي 30-31 مارس 2018، ص 11.

## مطلب 02: خصائص بيئة العمل

تعدّ بيئة العمل من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المؤسسة، ذلك لأنّ الأعمال أصبحت تتسم بدرجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والاساليب، الى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها الى تقليص فرص نجاح اي مؤسسة، ومنه فإنّ بيئة العمل تتسم بمجموعة من الخصائص تساعد في دراستها وسهولة تحليلها، وهي كالتالي:

- 1- **التعقيد:** تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة عمل المؤسسة، فمن البيئة الداخلية الى الخارجية، نجد العديد من الفاعلين الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وقد ينأى التعقيد من تباين درجات تأثير و التأثير كل فاعل بتباين المؤسسات، أو حتى باختلاف الزمن، حيث قد تختلف شدة تأثير كلّ فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة لأخرى.<sup>1</sup>
- 2- **التفرد أو التميز:** حيث تختلف بيئة العمل كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، فالبرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أنّ درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من مؤسسة لأخرى.<sup>2</sup>
- 3- **حدود البيئة:** بمعنى كلّ ما يقع داخل حدود المؤسسة او خارجها يقع ضمن دراسة بيئة العمل.
- 4- **تغير البيئة:** وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل مؤسسة عوامل متقلبة لا تبات فيها وان بعضها ما يمكن قياسه والبعض الآخر ما لا يمكن قياسه.
- 5- **صعوبة التحكم في متغيراتها:** حيث أنّ التغيرات التي تحيط ببيئة العمل ليس من السهل التحكم فيها، فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة او الجاذبية او التفاعلات الكيميائية التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها، فإنّ ما يحكم بيئة عمل المؤسسة هو متغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعوبة في الكثير من الأحيان إحكام السيطرة عليها بالرغم من امكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة على البعض الآخر.
- 6- **التأثير المتداخل للمتغيرات:** وهذا يعني أنّ المتغيرات التي تؤثر على بيئة العمل المؤسسة ذات آثار متداخلة كل يؤثر و يتأثر بالمتغيرات الأخرى .
- 7- **خضوع المؤسسة لآثار البيئة:** حيث لا يمكن لأيّة مؤسسة أن تعيش وتعمل بمعزل عن البيئة، فهي تخضع لها وتساهم في تحديد مستوى ادائها ونموها، كما أنّها تترك بعض الآثار على بيئة العمل.<sup>3</sup>

1 - ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 01 دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر، سنة 2005، ص 05.

2 - اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 01، مكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، سنة 1990، ص 72.

3 - اسماعيل محمد صرايرة، التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة 01، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان سنة 2012، ص 24-25.

الفصل الأول: .....الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية.

8- **فعالية آثار البيئة:** حيث تختلف مؤسسة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لهذا فإن نجاح أية مؤسسة يكمن في قدرتها على التحليل العمق والكفاء لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على ذات الفعل المؤثر على نشاطها.<sup>1</sup>

### **مطلب 03: أنواع بيئة العمل.**

تنقسم بيئة العمل الى ثلاث انواع: البيئة الخارجية العامة، البيئة الخارجية الخاصة، والبيئة الداخلية، نذكرها كالتالي:

**أولا: البيئة الخارجية العامة:** هي الحيز أو الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه المنظمة بجميع متغيراتها<sup>2</sup> ، ويمكن اجمالها كما يلي :

**أ/ عوامل سياسة وقانونية:** هي الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال، والسياسة الخارجية للدولة التي تؤثر على المؤسسة في إطار قيود التجارية والتبادل التجاري، كذلك شكل النظام السياسي، ومدى تمتع العمال بحرية التعبير عن آرائهم، هي عوامل تعبر عن مدى الاستقرار السياسي السائد في البلد، فالاستقرار يخلق فرصا للاستثمارات الصناعية والتجارية.

**ب/ عوامل اقتصادية:** تشمل معدلات التضخم، النمو الاقتصادي، ومعدل الفائدة، في فترات التضخم تضطر المؤسسة الى دفع نفقات أكبر للمواد الأولية وان كان معدل البطالة منخفضا فإنه يتوجب عليها دفع أجور أعلى لجذب كفاءات عمالية التي تحتاجها.

**ج/ العوامل العالمية:** أي التطور التكنولوجي على صعيد الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية، لها تأثير على الأسعار، أنماط الانتاج والاستهلاك، فيجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات العالمية لمواكبتها وتحافظ على مكانتها في السوق والتنافسية.

**د/ عوامل اجتماعية:** تشمل الأفراد لهم قيم ومعتقدات، تؤثر على تفضيلاتهم وعاداتهم الشرائية واتجاهاتهم، ومدى تقبل نشاط المنظمة في المجتمع.

**هـ/ التكنولوجيا:** الاجهزة والتطبيقات العلمية المتوفرة في البلد ومدى استخدامها وتطبيقها للاستفادة منها، فهي تسهل العملية الانتاجية وصنع القرارات واختصار الجهد والوقت.

**و/ عوامل تعليمية:** المستوى التعليمي، مستوى الأمية، نسبة الملتحقين والمتخرجين من الجامعات والنسبة الموجودة منهم في قطاع الاعمال.<sup>3</sup>

1 - اسماعيل محمد صرايرة، التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2 - سعدون حمود جثير الربيعاوي و حسين وليد حسين عباس وآخرون، إدارة التسويق: أسس و مفاهيم معاصرة، طبعة 01، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2015، ص 56.

3 - مرفت خضر السيد، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي، رسالة استكمال متطلبات الحصول على الماجستير بقسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2004، ص. ص 31-32.



الفصل الأول: .....الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية.

ي/عوامل طبيعية: العناصر النابعة من الطبيعة (بترول، غاز، مياه، مناخ، طبيعة التربة...)، تسمح للمنظمة الحصول عليها بأسعار منخفضة ان كانت المنطقة التي تنشط فيها غنية بهذه الموارد التي تحتاجها عادة في العملية الانتاجية.

ثانيا: بيئة العمل الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة): ترتبط ارتباطا مباشرا بأنشطة الأداء داخل

المؤسسة، تشمل:

أ/ النقابية: هي تنظيم عمالي يقوم بالدفاع عن حقوق العاملين واحتياجاتهم، والنقابات القويّة لها تأثير قوي حيث تدفع العمال إلى تخفيض أدائهم بحجة الأجور المنخفضة أو سوء معاملة الادارة لهم.

ب/ الشركاء: هي دخول المؤسسة في مشروعات مشتركة مع مؤسسات أخرى للتقليل من حدة

المنافسة، واقتسام المخاطر والأرباح وتحقيق التكامل بين العمليات.<sup>1</sup>

ج/ الموردون: هم الاطراف التي تزود المؤسسة بما تحتاج من مواد ومستلزمات (مواد أولية، آلات، قطع غيار...) للإنتاج السلع والخدمات.

د/ العملاء: هم الأفراد والمنظمات التي يمكن أن تساعد المنظمة في ترويج، بيع، وتوزيع ما تنتجه من سلع أو خدمات الى المستهلكين النهائيين.

هـ/ المنافسين: هي مؤسسات تقدم سلع/خدمات مشابهة أو بديلة التي تقدمها المؤسسة، يتوجب عليها دراسة وتحليل قدراتهم ومراكزهم.<sup>2</sup>

ثالثا: بيئة العمل الداخلية: وهي موضوع دراستنا، سنتطرق اليها بشكل مفصل في المبحث الثاني.

1 - مرفت خضر السيد،تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي،مرجع سبق ذكره،ص 33.

2 -علي محمد حسن بني مصطفى،أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الاردنية،طبعة 01،دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن،سنة 2017،ص 61.

## المبحث 02: ماهية بيئة العمل الداخلية.

أطلق الباحثين مصطلح بيئة العمل الداخلية ليفرق بينها وبين بيئة العمل الخارجية، وتعتبر من الموضوعات التي اهتمت بها الدراسات والنظريات الإدارية لاسيما السلوكية، باعتبارها بوتقة التي تنصهر فيها الجوانب الإنسانية والمهام والوظائف لتحقيق أهداف المنظمة.

### مطلب 01: مفهوم بيئة العمل الداخلية

فيما يخص مفهوم بيئة العمل الداخلية فقد وجدت عدة تعريفات من قبل الكتاب والباحثين في مختلف المجالات، حيث نجد أن عبد العزيز يوجز بأنها: ((البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلاله انجاز العمل))، ويعرفها الشنواني أنها: ((كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها، والادارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي اليه)).<sup>1</sup>

أما حمزاوي ركز في تعريفه لبيئة العمل الداخلية على العوامل و التجهيزات المادية كالتالي : (( هي المكونات المادية المتوفرة داخل مقر العمل من ضوضاء و ادوات مكتبية مساعدة)).<sup>2</sup>

وتعرّف بيئة العمل: ((مجموعة العمال والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل المنظمة ويتم من خلالها وبها تنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المطلوبة)).<sup>3</sup>

و تعرف كذلك أنها: ((المحيط أو الحيز الذي يعمل فيه الفرد مع الافراد الآخرين ، ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته و قابليته)).<sup>4</sup>

وهناك من يعرفها على أنها: ((البيئة التي تتكون من متغيرات (عوامل القوة والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل الهيكل التنظيمي والثقافة والموارد)).

وهناك من يراها أنها: ((مجموعة من العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنظمة إلى السوق وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها)).<sup>5</sup>

1 - حمادة بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي،دراسة مقدمة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير،قسم العلوم الادارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية،سنة 2007،ص 18.

2 - اسماعيل حسن اسماعيل مودة، اثر بيئة العمل في الابداع الاداري،دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير،قسم ادارة الاعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان،سنة 2014،ص 18 .

3 - علي السلمي،إدارة الموارد البشرية،طبعة02،دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،سنة1998،ص50.

4 - سهام بن رحمن،(بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي للإداريين)، مجلة علوم الانسان و المجتمع،مجلد 02،العدد 08،جامعة بسكرة،الجزائر،سنة 2013،ص 207.

5 - رميلة لعمور،(اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري)، مجلة Globale journal of economic and business ،مجلد 06 ،العدد3،جامعة غرداية،سنة2019، ص 451.

## الفصل الأول: الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية.

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل عن بيئة العمل الداخلية، كالتالي: هي الإطار الوعائي تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها، والادارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي اليه.<sup>1</sup> و تتشكل بيئة العمل الداخلية من جانبين أساسيين ، هما :<sup>2</sup>

(1) الجانب المادي: وهي تشمل التجهيزات الآلية والادوات التي يستخدمها الفرد عند قيامه

بالعمل، درجة الحرارة، التهوية، الأثاث ونظافة المبنى ...

(2) الجانب المعنوي: وهو الذي يتولى مهمة إدارة الجانب المادي لتحقيق أهداف محددة.

### مطلب 02: النظريات المهمة ببيئة العمل الداخلية.

عرف الجانب الاداري عدد كبير من النظريات و المبادئ و الأفكار و المفاهيم الإدارية من خلال جهودات المفكرين و الباحثين الاداريين ، وقد تطوّرت هذه النظريات مع مرور الأزمنة والمتغيرات و الانتقادات ، وتهدف دراستنا لإيجاز اهم النظريات و المبادئ و المفاهيم الادارية التي تناولت بيئة العمل بصفة عامة و بيئة العمل الداخلية بصفة خاصة ، حيث سلّط مفكرو الادارة جهودهم نحو إيجاد حلول المشكلات التي تحدث في المنظمة و الادارة سواء من حيث طبيعة العمل ،ظروفه ووسائله ، السياسات و القوانين أو انماط القيادة... ، ومن هذه النظريات ما يلي :

**1. هنري فايول (184م-1925م) وفريدريك تايلور (1856م-1915م):** يعدّ فايول من أهم

المساهمين في تطور الفكر الإداري بشكل علمي - التنظيم الاداري - ، حيث قام فايول بوضع 14 مبدأ إداريا يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة وهي كالتالي:

(1) تقسيم العمل على أساس التخصص.

(2) التوازن بين السلطة والمسؤولية.

(3) النظام.

(4) وحدة السلطة الأمرة.

(5) وحدة الادارة أو التوجيه.

(6) خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

(7) مكافأة الأفراد وتعويضهم.

(8) المركزية الادارية.

(9) المبادرة.

(10) تدرج السلطة.

(11) التدريب.

(12) فترة التوظيف.

(13) التعاون بين العمال.

(14) فترة العمل.<sup>3</sup>

1 - سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بمعنويات العاملين،م،مرجع سبق ذكره،ص7.

2 - نسيم بوقال، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير،قسم علوم التسيير بكلية علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية،جامعة منتوري،قسنطينة،الجزائر،سنة 2010/2011، ص.ص 56-57 .

3- سهام بن رحمون،بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي،أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه،قسم علوم اجتماعية،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية،جامعة محمد خيضر،بيسكرة،الجزائر،سنة 2013/2014،ص.ص. 55-56.

ومنه يظهر اهتمام فايول ببيئة العمل الداخلية من جهة في مبدأ تقسيم العمل حتى يكون هناك توزيع سليم للمهام والوظائف وتوازن وتعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك الاتقان ومنع المشاكل الناتجة عن تعدي العمال على صلاحيات بعضهم، من جهة أخرى نجد أن مبدأ مكافأة العمال وتعويضهم بمعنى الأجر والتحفيز مادي (علاوات والمكافآت نقدية ...)، أو بتحفيزهم معنويًا (شهادات شكر، تناء شفهي...) نظير جهودهم وهي عناصر تتضمنها بيئة العمل الداخلية.

حسب تايلور نجاح المؤسسة وتحقيق الربح يكون من خلال التنظيم الجيد الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية، من أهم المبادئ التي جاء بها:

(1) الاختيار العلمي للعمال.

(2) الأجر حسب المردودية.

(3) تقسيم المسؤولية بين المدير والعمالين، فالمدير يقوم بالتخطيط والتنظيم والعمال يقوم بتنفيذ الأعمال.

نستنتج ان تايلور اهتم ببيئة العمل الداخلية من خلال تحديد الأجر والمكافآت، وتقسيم العمل من خلال تحديد طبيعة العمل لكل عامل في المؤسسة والتخصص حسب الكفاءات.<sup>1</sup>

1. ماري باركر فوليت (1880م - 1933م) والتون مايو (1880م - 1949م): رأت ماري ان العامل لا

يجد نفسه الا من خلال المجموعة التي ينتمي اليها او يعمل معها، ومن أهم افكار ماري ما يلي:

(1) حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في ايجاد الحلول.

(2) تشجيع العمل الجماعي لمواجهة المشاكل.

(3) اطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.<sup>2</sup>

من خلال هذه الافكار يتضح اهتمام ماري ببيئة العمل الداخلية من خلال دعوتها للاهتمام بالحوار والعمل الجماعي داخل المنظمة، كما دعت لوجوب وجود قواعد وقوانين لكل منظمة وحتى بيئة العمل الداخلية لتنظيم أداء المهام بحيث تكون هذه القوانين نابعة من الموقف ولا يفرضها المدير.

اهتم التون مايو بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، اضافة لاهتمامه بالجوانب النفسية والاجتماعية، ووضح التون أن العامل ليس كائنًا سيكولوجيًا منعزلًا، انما هو عضو فعّال في الجماعة.

توصل التون ان العلاقات الانسانية كاحترام و التعاون تساهم الى حد كبير في زيادة انتاجية العامل ، وبذلك نجد أنّ التون اهتم ببيئة العمل الداخلية من خلال العلاقات الرسمية و الغير رسمية التي كانت مهمة سابقا و نوع القيادة التي تعدّ من أهم عناصر بيئة العمل الداخلية.<sup>3</sup>

1- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص. 56-57.

2 - أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين، متكرة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة: فلسطين، سنة 2017، ص. 12.

3 - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص. 59-60.

## مطلب 03: أنواع بيئة العمل الداخلية.

لقد اهتم علماء الإدارة بدراسة بيئات عمل المؤسسة من بينها بيئة العمل الداخلية، التي تعتبر مجال متنوع، تربط بين العمال والبيئة والمنتج، وبذلك نجد أنها تنقسم إلى عدّة أنواع هي:

1. **البيئة التنظيمية:** وهي كل ما يتعلق بالأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والعلاقات السائدة في بيئة العمل والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الادارية وضغوط العمل.
2. **البيئة الوظيفية:** تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعمال من أجور، رواتب، جزاءات، علاوات، حوافز مادية ومعنوية، سياسات ادارة الموارد البشرية والاختيار والتعيين وتوصيف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.
3. **البيئة المادية:** تتضمن المكونات المادية المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء، درجة الحرارة أو الرطوبة، الاضاءة (الخافتة / القويّة)، تصميم المكاتب والأدوات المكتبية المساعدة وغيرها.
4. **البيئة التقنية:** وهي تتضمن التقنيات و التكنولوجيا الحديثة التي تيسر أداء الأعمال في المؤسسة، و التي تساهم بشكل كبير في الاقتصاد في الجهد و الوقت، عكس الأدوات و الطرق التقليدية فالبيئة التقنية توفر أجهزة متطورة من شأنها المساعدة في انجاز الأعمال بإتقان و تقليل الخسائر وحتى المخاطر الى أدنى حد ممكن.<sup>1</sup>

• ويمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقا لخطوات انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية، نمط القيادة والثقافة التنظيمية ...الى نوعين هما:

1. **بيئة العمل الجامدة:** هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم وقلة تفويض السلطات والمركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات من الأعلى الى الاسفل في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة بيروقراطية، تقلل هذه البيئة من الإبداع والابتكار نتيجة التقيد الشديد بالأوامر والتعليمات وانتظار صدور هذه التعليمات من المستويات الإدارية العليا قبل البدء في اي مهمة أو حل اي مشكلة. البيئة الجامدة يسودها الروتين والخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات.<sup>2</sup>

1 - عبد الحق علي إبراهيم، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل ،أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، ادارة الاعمال،كلية الدراسات العليا،جامعة السودان للعلوم و

التكنولوجيا،السودان، سنة 2015 ، ص 104.

2 - عبد الله فهد فهد العنزي،بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير،قسم العلوم الإدارية،كلية العلوم

الاجتماعية و الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية،سنة2016،ص18.

2. **بيئة العمل المرنة:** هي بيئة تتسم بالمرونة وتشجيع العمال على الإبداع والابتكار، وتفويض الصلاحيات والاعتماد على اللامركزية وسريان خطوط السلطة، وتشجيع الاتصالات، وهي تعتمد على القيادة الديمقراطية، تتسم هذه البيئة بعدم انتظار صدور التعليمات من المستويات القيادية والادارة العليا، مما يساعد على سرعة انجاز المهام وحل المشكلات فور حدوثها.<sup>1</sup>

### **المبحث 03: مكونات بيئة العمل الداخلية، مخاطرها، وطرق تهيئتها.**

يتزايد الاهتمام ببيئة العمل الداخلية في ظل الخطوات الواسعة التي يخطوها العلم في العصر الحالي بما يتعلق بالاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين، ذلك بتوفير كافة شروط العمل الداخلية لضمان عمله في أحسن الظروف مع مراعاة تهيئتها باستمرار، والتقليل من المخاطر المترتبة عنها لما في ذلك مساس بحياة العمال وصحتهم من جهة وتكلفة بالنسبة للمنظمة واهدار للوقت بالنسبة لعملية الإنتاج من جهة أخرى.

### **مطلب 01: مكونات بيئة العمل الداخلية.**

تتضمن بيئة العمل عدّة مكونات تؤثر على الأداء أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة، ويمكن تصنيف هذه المكونات بصفة عامة على النحو التالي:

#### **1. البيئة التنظيمية والوظيفية: تتكوّن من:**

- **الهيكل التنظيمي:** يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، يوضح التقسيمات التنظيمية، خطوط السلطة، المسؤولية والصلاحيات لتوضيح الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء المؤسسة، تصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، أي أنّها بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة، قد تكون نقطة قوة أو ضعف بالنسبة لها حسب تأثيرها على سلوك العاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

- **العدالة التنظيمية:** هي تناسب اسهامات العامل مع العوائد المادية والمعنوية (المعاملة الأفضل، ثناء..) التي يحصل عليها من العمل، مقارنة بمن يقدمون اسهامات مماثلة في المؤسسة.

- **فرق العمل:** وهي مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل متعاون لإنجاز المهام وتحقيق اهداف الجماعة والمؤسسة وزيادة فرص تطوير المهارات وتحسين الجودة والانتاجية.<sup>3</sup>

1 - عبد الله فهد فهيد العنزي، بيئة العمل الداخلية و دورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 18-19 .

2 - بوخريصة خديجة، البيضة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، منكرة للحصول على شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، سنة 2014/2015، ص. ص 17-18.

3 - عبد الله فهد فهيد العنزي، بيئة العمل الداخلية و دورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

-**نمط القيادة:** هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة وعن طريق التأثير في العاملين قصد تحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

-**الترقيات:** هي اختيار أكفاء العاملين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية، السلطة للتنظيم الإداري، يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة.<sup>2</sup>

-**الأجور والحوافز:** هو نظام تتبعه المؤسسة لحث الأفراد وتشجيعهم لزيادة أدائهم وواجباتهم بإخلاص إضافة إلى تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة.

2. **التطبيقات التقنية:** يساهم استخدام التكنولوجيا في زيادة القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمؤسسة والعاملين، وتشخيص الظروف وسرعة انسياب المعلومات بين مختلف المستويات مما يؤدي إلى انخفاض نسبة ارتكاب الأخطاء المهنية في الأداء.<sup>3</sup>

3. **المكونات المادية:** تتكون من:

أ/ التكيف (تبريد، تهوية، تدفئة): التكيف يتضمن مستوى درجة الحرارة، نسبة الرطوبة ومدى تجدد الهواء ونقاوته، لذا يستلزم توفير أنظمة تبريد وتدفئة وأجهزة استشعار الحرارة والرطوبة بما يتناسب مع بيئة العمل الداخلية.

ب/ الإضاءة: يجب توفرها بمقاييس معينة وفقا لحاجات العمل، تساعد في أداء المهام ببسر وسهولة وتوفير الراحة للعينين وتحد من الإجهاد والإرهاق والتعب.

ج/ النظافة: من السمات التي تعكس الاهتمام ببيئة العمل الداخلية، تحفز على أداء العامل وتساهم في المحافظة على صحة العاملين، وهي ترتبط بما يؤثر ببيئة العمل من أتربة، مهملات وعناصر ضارة (سوائل مواد طبيعية أو كيميائية).

د/ تنظيم وترتيب مكان العمل: أي ترتيب موجودات المكاتب وأدوات العمل في أماكن مخصصة لها مثل (طاولات، كراسي، الات ومعدات خاصة بالعمل ...). مما يساهم على سرعة أداء العمل وزيادة المساحة للعمل وبالتالي الحد من نسبة الإصابات والحوادث.<sup>4</sup>

ذ/ الألوان: يجب الاهتمام باستخدام الألوان المناسبة للجدران وأرضيات مكان العمل والمكاتب والأثاث والأجهزة التقنية، بحيث أن الألوان الباردة الهادئة (أزرق، أخضر، زهري) تولد الشعور بالهدوء والاسترخاء، أما الألوان الدافئة (أحمر، أصفر) تخلق الشعور بالمرح والحماس والجدية، اللون

1 - محمود عبد الفتاح، التكيف مع ظروف العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص76.

2 - فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والإستقرار المهني، مكترة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، سنة 2006/2005، ص10.

3 - عبد الله فهد فيهد العنزي، بيئة العمل الداخلية و دورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 27، 28، 29، 31.

4 - خالد بن عبد الله العرج، الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية، ط1، نشر من طرف وزارة الخدمة المدنية، الرياض، المملكة العربية

السعودية، سنة 2016، ص. ص. 30، 33، 45، 54.

الأبيض يولد الشعور بالجد و النشاط ، أما الأسود ، الأزرق الغامق ، الأحمر الغامق تولد الشعور بالنعاس ، الضجر ، الملل والاكتئاب <sup>1</sup> .  
ز/ الضوضاء ودرجة الهدوء: يؤكد علماء الصوت أن الضوضاء بنسبة عالية تسبب أضراراً ولا تساعد على التركيز والفهم وتوتر الأعصاب وتشتت الأفكار خاصة في الأعمال الإدارية لما تتطلبه من تركيز ذهني، بسبب الشوارع المزدهمة، مجمعات رياضية، الات ... إلخ.  
يعد فقدان السمع من أهم الآثار التي تخلقها الضوضاء إذا تعرض العامل لـ 8 ساعات ضوضاء تزيد عن 85 ديسبل، إضافة إلى طنين الأذن، ارتفاع ضغط الدم والصداع النصفي. <sup>2</sup>

## مطلب 02: مخاطر بيئة العمل الداخلية.

لا تخلو بيئة العمل الداخلية من المخاطر، التي يتعرض إليها العامل، تؤثر على صحته البدنية والنفسية، ومخاطر تتعرض إليها المؤسسة في بيئتها الداخلية، وهي تختلف عن بعضها بحكم طبيعتها، مصدرها، خصائصها ونتائجها، يمكن تصنيفها كالتالي:

1. **المخاطر الميكانيكية:** هي المخاطر التي تنشأ عن حركة الأجسام التي لديها القدرة على إصابة العاملين، ينتج عنها أضرار جسيمة، مثل الأعمدة، البكرات أو أدوات القطع أو عمليات التقطيع فمثلاً تتضمن هذه الأخيرة تطاير أجسام من المادة أو الجسم المراد تقطيعه بواسطة منشار، عملية الثقب أو الخراط ينجم عنها تطاير واقترب تلك المادة إلى جسم العامل تكون في شكل شظايا من المعدن والحديد.

ينجم عن المخاطر الميكانيكية إما: قطع، بتر، التواء، عجز دائم أو مؤقت أو وفاة أحياناً نتيجة سقوط أشياء ثقيلة.

2. **المخاطر الفيزيائية:** وتكون نتيجة ظواهر فيزيائية مثل مخاطر الضغط الجوي كالحرارة أو البرودة الزائدتين، الإضاءة الغير مناسبة (خافتة / قوية)، والمخاطر الناجمة عن الضوضاء التي تؤدي إلى خطر فقدان السمع، الإشعاعات ضارة التي تؤثر على الجسم وسلامة العينين وكذلك مخاطر الانفجار، بالإضافة إلى مخاطر الاهتزازات الناجمة عن المثاقب الآلية والتي تؤثر على عظام اليدين ودورها الدموية حيث تؤدي في معظم الأحيان إلى التوقف عن العمل لمدة غير محددة حسب طبيعة العامل ونوع الآلة المستخدمة. <sup>3</sup>

1 \_ خالد بن عبد الله العراج، اللؤلؤ الإرشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص. 64، 83.

2 - محمد طاشور، (محيط العمل داخل المكتبات : شروطه و متطلباته)، مجلة Cybrarians journal، العدد 12، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2007 .

[http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=398:2009-07-21-10-03-58&catid=150:2009-05-20-09-56-20&Itemid=55](http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=398:2009-07-21-10-03-58&catid=150:2009-05-20-09-56-20&Itemid=55) ; consulter le 02/03/2020 ; à 12 :03.

3 -ربيع بلالية، (تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل )، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، مجلد 04، العدد 01، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، سنة 2014، ص. 265.



## الفصل الأول:.....الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية.

3. **مخاطر المناولة اليدوية:** وهي تشمل رفع، حمل، دفع، سحب الأشياء بالاعتماد على القوة الجسدية. بالرغم من توفير التكنولوجيا لأدوات مساعدة في أداء المهام والمكننة إلا أنّ المناولة اليدوية لا تزال تستخدم في العديد من المجالات والتي تسبب أحيانا حوادثا في أماكن العمل قد ينجم عنها إصابات على مستوى الظهر، الكتفين أو الالتواء...إلخ.
4. **المخاطر الكيميائية:** وهي تخص الأماكن التي تتميز بصناعة المركبات الكيميائية أو إنتاج مواد كيميائية وهي تتصف بخطورة التعامل معها مثل السموم، الاشتعال، الانفجار. تسبب المخاطر الكيميائية تلوث بيئي والسرطان ...، يجب عزل هذه المواد والحذر عند استعمالها.
5. **المخاطر البيولوجية:** وهي أخطر الأنواع داخل وخارج بيئة العمل، هي تنتج عن كائنات حيّة دقيقة لا ترى بالعين المجردة تسبب أمراض في جسم الإنسان قد تؤدي إلى الوفاة، وإلى خسائر كبيرة في حالة انتشارها بشكل واسع في البيئة الخارجية مثل انفلونزا الخنازير والطيور، فيروس سارس، الإيدز...  
6. **مخاطر حركة المرور والنقل:** تؤدي إلى مخاطر السقوط، الصدمات وغيرها من إصابات العمل.  
7. **مخاطر نفسية:** وهي المخاطر التي قد يتعرض لها العمال في بيئة العمل الداخلية كالأضطرابات النفسية تشمل التوتر، الإجهاد النفسي، التعب والضغط.<sup>1</sup>
8. **المخاطر الكهربائية:** تعتبر الكهرباء مصدر أساسي للطاقة ومحرك للصناعات المختلفة، لكن استخدام الكهرباء بشكل خاطئ أو بسبب الإهمال في التوصيلات والصيانة واستعمال الأجهزة المكهربة تسبب أضرار للعمال وممتلكات المنظمة.<sup>2</sup>
9. **مخاطر رأس المال البشري :** من المشاكل الحيوية التي تؤثر على المؤسسة، يجب معرفتها و تحديدها وتهدد بقاء المؤسسة ونموها، مثل مخاطر خسارة المهارات وذوي الخبرة النادرة قد تؤدي الى انخفاض قدراتها مما يؤثر على تنافسية المنظمة في الأسواق، إضافة الى خطر الأخطاء التي يسببها العمال بعضها يمكن تصحيحه لكن هناك أخطاء ينجم عنها خسائر كبيرة كما يمكنها أن تؤثر على قطاع آخر في المنظمة، يعتبر الاختلاس من المخاطر التي تسبب خسائر مالية فادحة بل يتعدى ذلك الى حد تشويه سمعة المنظمة وتدهور صورتها الذهنية ، تشكل صراعات العمال تهديدا على المؤسسة بسبب الاضراب، التهديد بتشويه سمعة المؤسسة او ترك العمل و العمل في مؤسسة أخرى منافسة في الوقت الذي تكون فيه المؤسسة بحاجة ماسة اليه .<sup>3</sup>

1 - ربيع بلايلية، (تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل )، مرجع سبق ذكره، ص265.

2 - عيد الله شرارة مجدي، السلامة و الصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، بدون طبعة، مؤسسة فريدرش إيبيرت للنشر (مكتب مصر)، مصر، سنة2016، ص43.

3 - عيد الله بلوناس و أسماء كرعلي، (المخاطر المرتبطة برأس المال البشري و كيفية ادارتها)، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلد03، عدد01، جامعة بومرداس، سنة2016، ص.ص 19-

### مطلب 03: تهيئة بيئة العمل الداخلية.

إن وجود المخاطر في بيئة العمل الداخلية تستلزم الوصول إلى العلاج المناسب لها وتحسين الظروف المسببة لها للسيطرة عليها ولو نسبيا وتوفير بيئة عمل آمنة بدرجة عالية من السلامة والصحة المهنية تسمح للعاملين بممارسة مهامهم بدرجة عالية من الراحة والاطمئنان النفسي لزيادة كفاءته وفعاليتته، وعملية التهيئة تتطلب إعادة هيكلة بيئة العمل الداخلية المادية، والظروف المناخية والتجهيزات وغيرها وهي كالتالي:

#### - توفير الإضاءة الجيدة:

تتطلب تصميم سليم من خلال دراسة مقدار الإضاءة اللازمة لكل نوع من الأعمال، فهناك أعمال تحتاج إضاءة شديدة ومركزة على مساحات معينة كالأعمال الدقيقة، وهناك أعمال لا تحتاج إلى هذا المقدار من الإضاءة، مع ضمان توزيع الضوء بشكل مناسب على مكان العمل بحيث لا تكون مساحات لا يصلها الضوء بشكل جيد ومساحات أخرى يصلها الضوء بشدة، وفي كلتا الحالتين تؤدي إلى التعب وإرهاق العينين والعكس صحيح.

#### - توفير درجة حرارة مناسبة:

هناك من يتطلب طبيعة عمله حرارة عالية ك (الأفران، صهر الزجاج أو المعادن ...)، وأخرى تتطلب استخراج مواد أولية من باطن الأرض في جو بارد، كما نجد أن هناك مناطق تتميز بالحرارة الشديدة أو البرودة الشديدة، يستلزم توفير وسائل لتلطيف درجة الحرارة في بيئة العمل الداخلية مثل (المدفئة، مكيف)، والحرارة الزائدة تسبب للعمال توتر الأعصاب والعدوانية لذا يجب على المؤسسة عدم إهمال توفير وسائل تكييف الجو.

#### - ترتيب ونظافة مكان العمل:

بيئة العمل التي تمتاز بالنظافة وخلو الأوساخ أو مخلفات العملية الإنتاجية، ووجود مساحات جيدة تسمح بالحركة بحرية، والجدران مطلية بألوان زاهية، والمكاتب مرتبة تؤثر على نفسية العامل وزيادة قدرته على العمل. نظافة بيئة العمل تحمي العامل من مخاطر العمل كالحروق و الجروح و مخاطر المناولة اليدوية<sup>1</sup>.

-تنظيم ساعات العمل: مهما كانت طبيعة أو نوعية العمل الذي يمارسه العامل، فهو بحاجة لفترة راحة خلال ساعات العمل الرسمية للراحة وتجديد طاقته، فالإرهاق والتعب يؤديان إلى ارتكاب العامل للأخطاء والحوادث والإصابات المحتملة إضافة إلى ذبحات صدرية والإجهاد العضلي (الأم الظهر، دوالي الأرجل) لذلك يجب تحديد عدد فترات الراحة اللازمة مدتها الزمنية حسب طبيعة كل عمل.<sup>2</sup>

1 - عمر وصفي العقيلي، دارة الموارد البشرية المعاصرة - البعد الاستراتيجي - ، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 588-589.

2 - حنان علي موسى، الصحة و السلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الانتاجية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة

منطوري،قسنطينة،سنة2006/2007،ص66.

- معالجة الضجيج:

يستوجب على المؤسسة معالجة الضجيج وحماية السمع وعدم توتر الأعصاب، عن طريق توفير الأجهزة الواقية للأذن كسدادات الأذن المصنوعة من المطاط أو الشمع، والعمل على نقل مكاتب الموظفين الإداريين بعيدا عن الضوضاء، مع وضع مواد البناء والتشييد التي تحدث الضوضاء تحت الطابق الأرضي واستخدام مواد تغليف في البناء لامتناس الصوت، والتخلص من الآلات القديمة التي تحدث الضوضاء، وحرص المؤسسة على القيام بفحوصات دورية تشمل كل العاملين التي تسود فيها الضوضاء.<sup>1</sup>

1- فارس اسعادي، (أثر الضوضاء على صحة العاملين في المؤسسات الصناعية)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، جامعة حمة لخضر، الوادي، سنة 2015، ص.ص 128-129.

# الفصل الأول: الإطار النظري لبنية العمل الداخلية.

## خاتمة الفصل:

قدمنا من خلال هذا الفصل أساسيات عامة حول بيئة العمل، ونظرة شاملة وواسعة حول بيئة العمل الداخلية التي تباينت التعاريف حولها ذلك حسب وجهات نظر المفكرين والباحثين في مجال الإدارة ومختلف العلوم، والذين قدموا عدّة نظريات اهتمت ببيئة العمل الداخلية بهدف تحسين الظروف المادية والحسية أين يزاول العمل نشاطه التي تخلق لديه الرغبة في العمل، الولاء نحو المؤسسة، ومحافظة المؤسسة على ذوي الكفاءات.

لابدّ على المؤسسة أثناء رغبتها في تحقيق أهدافها وأغراضها المحافظة على بيئة العمل الداخلية ومحاولة ادخال التحسينات عليها وتطويرها بشكل مستمر أي عدم اهمالها فهي الفضاء التي تدفع العامل لتقديم الأفضل والوصول الى اهداف المؤسسة التي تريدها، فغياب أدنى الشروط قد تدفع العامل الى تقديم مستويات دنيا في الإنتاجية إضافة الى الغيابات المتكررة وغيرها من النتائج السلبية.

وفيما لا شك فيه لا تكاد تخلو أي مؤسسة من مخاطر بيئة العمل الداخلية مما يستلزم اتخاذ أساليب وتوفير شروط حماية العاملين الناجمة عنها لتقليل منها التي سبق وذكرناها في هذا الفصل، فغياب الأنظمة ومعايير السلامة قد يخلق لدى المنظمة حوادث ومخاطر كما سبق وذكرناها في هذا الفصل التي تؤدي الى أضرار جسدية ونفسية للعامل حتى أنها قد تضر بسمعة ومكانة المؤسسة.

# الفصل الثاني: الإجراء الوظيفي، وبيئة العمل الداخلية.

## مقدمة الفصل:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي شغلت اهتمامات الممارسين و الباحثين في أدبيات الإدارة نظرا لتأثيره على المنظمة و العامل معا، ففي الوقت الحالي تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها و إلى تحقيق ميزة تنافسية قوية تركز على الابتكار و الإبداع في الأداء، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي من خلال إتباع سياسات و استراتيجيات، و لاشك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل تعد مقوما أساسيا لنجاح أي منظمة ، و صناعة بيئة عمل داخلية جيدة تعود بفوائد جيدة على المنظمة كزيادة إنتاجيتها و زيادة مستوى الأداء و تحسينه و ذلك يعني أن بيئة العمل الداخلية لها أثر على الأداء الوظيفي.

سنتعرف في هذا الفصل على مفهوم الأداء عامة والأداء الوظيفي خاصة وأهم محدداته، أيضا سنتطرق إلى تقييم الأداء الذي يعتبر موضوع مهم في العملية الإدارية.  
وعلى هذا الأساس قسمنا الفصل الثاني على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

اهتمت المؤسسات بأداء العامل وإعطاءه أهمية وعناية ليصل بها إلى أسمى أهدافها باعتباره هو الذي يخطط، ينظم، ويتخذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، سواء كان النشاط اقتصادي أو خدماتي ومن هنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين وفي هذا السياق سنعطي نظرة عامة عن الأداء ثم نتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة والمرتبطة بالأداء الوظيفي.

### مطلب 01: مفهوم الأداء الوظيفي.

**الأداء لغة:** أدى الشيء: أوصله، والاسم الأداء، وهو أدى الأمانة منه، بمد الألف، والعامة قد لهجوا بالخطأ فقالوا: فلان أدى الأمانة وهو لحن غير جائز، ولا يقال أدى بالتخفيف بمعنى أدى بالتشديد ووجه الكلام أن يقال فلان أحسن الأداء. وأدى دينه تأدية أي قضاها، ويقال تأدية إلى فلان من حقه إذا أدّيته وقضيته، أي أدى ما عليه أداء وتأدية.<sup>1</sup>

أما المعنى الاصطلاحي حسب معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرّف الأداء بأنه: ((القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا لمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب)).<sup>2</sup> وقد أشار توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والأداء والانجاز، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة كعقد اجتماعات أو تفتيش...، أما الانجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف العامل عن العمل كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الاداء فهو تفاعل بين السلوك والانجاز التي تؤدي الى تحقيق النتائج على ان تكون هذه النتائج قابلة للقياس.<sup>3</sup>

ويجدر الإشارة كذلك الى أنّ هناك فرق بين الأداء والانتاجية، فهذه الأخيرة هي المستوى الذي يمكن ان تحققه المؤسسة ما من مخرجات خلال مدة زمنية معيّنة، أي أنّ الانتاجية هي ذلك الحجم أو الكميّة من المخرجات الناتجة عن كميّة أو حجم من المدخلات، في حين أنّ الأداء يرتبط بقيمة المخرجات الناتجة عن تكاليف استخدام مورد ما، بالتالي نجد بأنّ الاختلاف يقع أساسا بين مفهوم القيمة والكميّة.<sup>4</sup>

1 - ابن المنظور، لسان العرب، مجلد 12، ط 01، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، سنة 1988، ص 48.

2 - فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط 01، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2010، ص 43.

3 - محمد العيفة، (أثر العلاقات الانسانية على الأداء الوظيفي للعاملين) مجلة الباحث، عدد 15، جامعة الجزائر 03، الجزائر العاصمة، سنة 2015، ص 128.

4 - عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية علوم

الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، سنة 2011/2012، ص 29.

## الفصل الثاني: .....الأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية.

ويرتبط الأداء بعدة مفاهيم، منها مفهوم الكفاءة الذي يقصد بها مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والاهداف المرسومة، أما الفعالية فيقصد بها القدرة على تلبية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة.<sup>1</sup>

وفيما يخص الاداء الوظيفي، يشير الباحث a. kherakhem أنه: ((تأدية عمل أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة))، بمعنى أنّ الأداء الوظيفي يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام للوصول الى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.<sup>2</sup> أما عبد المحسن عرف الأداء بأنه: ((المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها))، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة.<sup>3</sup> عرفته ماينز أنه : (( الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال ))، اذا فالأداء الوظيفي هو نتيجة قيام العامل بإنجاز عمل موكل اليه .<sup>4</sup>

وحسب أندرواد الاداء الوظيفي هو: ((تفاعل لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة)). هذا التعريف أخذ بعين الاعتبار في تعريفه للأداء محددات الاداء الوظيفي الذي يشمل على كل من الجهد والقدرة.<sup>5</sup>

عموما يمكن تقديم تعريف مبسط وشامل عن الأداء الوظيفي كالتالي: ((الأداء الوظيفي عبارة عن مجموع السلوكيات الهادفة، والنتائج المحققة من طرف العمل، عند قيامه بمهام وممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها)).<sup>6</sup>

1 - عبد الملوك مزهودة،(الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم و تقييم)،مجلة العلوم الانسانية،العدد 01،جامعة محمد خيضر،بمسكرة،سنة 2001،ص 87.

2 - عادل بوعافية،هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،قسم العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر،بمسكرة،الجزائر سنة2016/2017،ص63.

3 - عامر علي حسين العطوي و اسراء قاسم ياسين،(دور الروابط التنظيمية و المجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء)،مجلة المثي للعلوم الادارية و الاقتصادية،المجلد07،العدد01،جامعة المثي،العراق سنة2017،ص16.

4 - سفيان كويدي و نور الهدى بن الدين،(أثر القيادة الادارية على الأداء الوظيفي)،مجلة الاقتصاد و المالية،مجلد04،العدد01،جامعة الجبالي اليابس،سيدي بلعباس،سنة2018،ص28.

5 - مريم أرفيس،(الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة)،مجلة التغير الاجتماعي،العدد06،جامعة محمد خيضر،بمسكرة،بدون سنة،ص.ص479-480

6 - عز الدين هروم،واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري،قسنطينة،الجزائر،سنة2007/2008،ص29.

## مطلب 02: عناصر الأداء الوظيفي.

يشمل الاداء الوظيفي على مجموعة من العناصر، نذكرها كما يلي:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وهي تشمل على ما يلي:

**أ/ المعرفة الاجرائية:** تعني الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، مما يستدعي الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة، هذه الاجراءات و الخطوات هي مدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وتعليمات ونظم، إلا أنه يفضل الاتفاق بين العمال و المدير او القائد على الاجراءات المتبعة في انجاز ذلك العمل، حتى تكون صورة واضحة لجميع العاملين لتفادي الوقوع في الأخطاء أو التعقيب من طرف القائد بمخالفة القوانين او عدم انجاز العمل بالشكل المراد الوصول اليه، كذلك كي لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين بالنسبة للأعمال التي تكون مرتبطة ببعضها البعض.

**ب/ المعرفة الوظيفية:** هي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين، تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة حيث تعطيه صورة ذهنية للموقف بمعنى أنها تجيب على السؤال " كيف يعمل شيء ما؟".

**ج/ المعرفة الادارية:** الأداء يتطلب توفر المعرفة، التي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

**د/ معرفة المسؤولية:** وتعني المسؤولية الالتزام المترتب على تخصيص عمل معين، وهو يعني جميع الواجبات اللازم انجازها لإتمام عمل ما، وبناء على ذلك فإن المدير هو الذي يتولى مسؤولية تحديد المسؤوليات لكل عامل واعفاء آخرين.

**هـ/ معرفة السلطة:** بعد منح للعامل المسؤولية بعدها يجب منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين التمكين والنيابة.

2. **الوقت:** يعتبر الوقت مورد بالغ الأهمية غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو عبارة عن رأسمال في المؤسسة وليس دخل، يلزم المؤسسة ضرورة استغلاله استغلالا أمثل كل لحظة تضيق من وقتها قد يشكل لها تكلفة تتحملها، فالوقت يتضاءل على الدوام ويمضي الى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

3. **التكلفة:** نقصد بها كلفة النتائج والأهداف، ذلك من خلال مقارنة التكلفة الفعلية (المحققة) مع التكلفة المتوقعة (المسطرة) لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.<sup>1</sup>

4. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، كما تمثل درجة الاتقان وجودة المنتج حسب ما يتناسب والامكانيات المتاحة.<sup>2</sup>

1 - مريم أرفيس،(الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة)،مرجع سبق ذكره،ص.ص 482-484.

2 - محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية،مكتبة مقدمة لنيل الماجستير،قسم ادارة الأعمال بكلية التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة،فلسطين،سنة2005/2006،ص.50.



الفصل الثاني: .....الأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية.

5. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الانجاز .
6. المثابرة والثوق: وهي تعني الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في أوقتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين في انجاز عمل ما.<sup>1</sup>

### مطلب 03: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يؤثر على الأداء الوظيفي عدّة عوامل، نذكرها كالتالي:

#### 1. غياب الأهداف المحددة:

المؤسسة التي تعمل دون أن تكون لديها خططا تفصيلية لعملها، أهدافها، ومعدل الإنتاج المحددة لأدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق ما انجز من عمل أو محاسبة العاملين على أدائهم، لعدم وجود معايير محددة مسبقا، ينتج عن ذلك تساوي بين العمال ذوي الأداء الجيد مع العمال ذوي الأداء متوسط أو أقل درجة.

#### 2. عدم المشاركة في الإدارة:

المؤسسة التي لا تشجع على مشاركة العاملين في عملية التخطيط وصنع القرارات تؤدي الى جعل فجوة بين القيادة الادارية والعاملين في المستويات الدنيا، مما يولد شعور لديهم بضعف المسؤولية والعمل الجماعي في المؤسسة، الامر الذي يؤثر على تحقيق أهدافها، وتدني مستوى أداء العمال، لإحساسهم بعد المشاركة في صنع القرارات والاهداف المطلوب إنجازها، او حتى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين فيها.<sup>2</sup>

#### 3. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على الأداء عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي أو المعنوي الذين يعملون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، هذا ما يتطلب نظاما مميزا لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين العمال ذوي الأداء الجيِّ والمتوسط والمتدني (الكسول أو الغير منتج).

4. مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا من العوامل الرئيسية في تدنية او رفع العامل من أداءه، فغياب الرضا الوظيفي يؤدي الى أداء ضعيف والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بالعوامل التنظيمية (المسؤوليات والواجبات، نظام الترقيات والحوافز)، وشخصية العامل مثل العوامل الاجتماعية (السن، المؤهل التعليمي، العادات والتقاليد ...).<sup>3</sup>

1 - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة

الاسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2008، ص 34.

2 - عبد الرحمان الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية والتحديات المعاصرة، ط 02، دار سمحة للنشر، الرياض، السعودية، سنة 2013، ص 86.

3 - جميلة بن زاف، (العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة)، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، سنة 2015، ص 64.

الفصل الثاني: .....الأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية.

5. **التسيب الإداري:** ينتج التسيب نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف داخل المؤسسة، ونعني التسيب الإداري في المؤسسة هو ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، وقد يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين.

6. **غياب الأمن الوظيفي:** يعدّ إحساس العامل بالأمن داخل المؤسسة يولد لديه الشعور بالطمأنينة والاستقرار في العمل، وهو أساس النجاح والابتكار، فهو ضروريات الانتاج الفكري والاداري في العمل.

7. **غياب العدالة في الترقيات والحوافز:** يرتبط العمال بالمؤسسة لأسباب اقتصادية، اجتماعية، مهنية ومعنوية وغيرها، هدفهم منها هو اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، فكل العاملين في المؤسسة ينجزون أعمالهم يسعون للحصول على هذه الحاجات، بالمقابل ينتظرون أن يجدوا العدالة في المعاملة والأجر المناسب، والحافز الذي يشجع على العمل والإبداع، وإنّ غياب العدالة في الترقيات والحوافز في المؤسسة يفقد العاملين الدافعية نحو العمل، وينعكس ذلك على أدائهم.<sup>1</sup>

---

1 - محمود أحمد أبو سمرة و محمد الطيبي و آخرون،(واقع الأداء لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القنس وبيت اللحم)،مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي،المجلد 36، العدد01، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية،الأردن،سنة2016،ص.ص 41-42.

## المبحث الثاني: تقييم الاداء الوظيفي.

تعد عملية تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية، وقد تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت الآراء بين الباحثين لكن يمكن استخلاص أن تقييم الأداء يكمن في مراقبة أداء وسلوكيات العمال وتحديد النتائج التي من خلالها نحكم على مدى إمكانية التقدم والنمو مستقبلا.

### مطلب 01: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

تنقسم طرق تقييم الأداء الى قسمين منها تقليدية ومنها حديثة، هما كالتالي:

#### أولاً: الطرق التقليدية:

1. **طريقة الترتيب البسيط:** هي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، يقوم المقيّم بترتيب العمال تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن الى الأسوء، هذه سهلة التطبيق وتفرق بين الكفاء والغير كفاء بطريقة واضحة، لكنّها صعبة التطبيق في المؤسسة التي تضم أعداد كبيرة من العمال، كما أنّها غير موضوعية حيث أنّها تعتمد على شخصية القائم بعملية التقييم وطريقة تفكيره.
2. **طريقة التوزيع الاجباري:** وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيّم وضع مجموعة من العاملين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة وذلك بناء على رأي المقيّم، ويتراوح فئات التقييم بين الضعيف، أقل من المتوسط، أعلى من المتوسط، وجيد. من مزايا هذه الطريقة سهولة وسرعة عملية التقييم، أما عيوبها نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيّم، ولا توضح نتائج نقاط قوة وضعف العاملين.
3. **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، من تم يتم تقييم كل عامل وفقاً لامتلاكه هذه الصفات والخصائص مثل كمية الانتاج، الابداع، المعرفة بالعمل والتعاون... الخ، ويشير المقيّم على مقياس التدرج على ما يتوفر عليه عامل من تلك الصفات. من مزايا هذه الطريقة الدقة، تستخدم في المنظمات كبيرة الحجم أو الصغيرة وتناسب قطاع الخدمات، أما عيوبها هي لا ترتبط بسلوك الأفراد وإنما التقييم يتعلق بكمية ونوعية العمل، وتتطلب جهداً كبيراً في الملحظ والاشراف على سلوك العاملين.<sup>1</sup>

1 - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بقسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية تسيير

وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، سنة 2005/2006، ص.ص. 26، 28، 30، 31.

4. **طريقة الوقائع الحرجة:** أي تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، يطلب من المقيّم بملاحظة أداء العامل بشكل دقيق، عند الانتهاء من التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة العامل على أساس عدد الحوادث التي حدثت معه في أدائه واحتساب قيمتها في سرية، من ثم يستخرج المعدل الذي يعبر عن كفاءة العامل. هذه الطريقة تقلل من تحيز المقيّم لأنّه يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل، لكنّها تحتاج جهدا كبيرا من طرف المقيّم لمتابعة وملاحظة أداء العاملين.<sup>1</sup>

### ثانيا: الطرق الحديثة:

1. **مقياس الملاحظات السلوكية:** حسب هذه الطريقة يقوم المقيّم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، حيث يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، أي متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأثير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقيّم بسلوك العاملين.
2. **مراكز التقييم:** هو مكان يتم فيه تقييم وتقدير العمال، يتعرض فيه العامل لعدد من الخبرات، يقيم من خلالها من طرف مختصين، من تلك الخبرات: دراسات حالات، واجتياز امتحانات شفوية وكتابية.
3. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تتلخص هذه الطريقة بمدى تحقيق العامل للأهداف التي سبق وأن اشترك مع القائد أو المدير في تحديدها، أو مدى التقدم الذي أحرزه، أي أنّ هذه الطريقة تقوم بالتقييم على أساس النتائج.<sup>2</sup>

1 - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2 - دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس و الأروثوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 02 محمد بن

أحمد، وهران، الجزائر، سنة 2015/2016، ص 76-77.

## مطلب 02: عوائق تقييم الأداء الوظيفي.

قد تواجه عملية تقييم الأداء عوائق عديدة، يجب معرفتها لتجنبها عند القيام بعملية التقييم وحتى تكون العملية أكثر موضوعية ومصداقية، خاصة إذا كانت ستستعمل نتائج التقييم في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، ومن العوائق التي قد يقع فيها تقييم الأداء مشاكل ذاتية ومشاكل موضوعية، هي كالتالي:

**أولاً: مشاكل ذاتية:** وهي تتعلق بالشخص المكلف بعملية التقييم:

1. **خصائص وصفات المقيّم:** ترتبط بمدى مهارة وخبرة المقيّم لممارسة المهنة، حيث يشترط أن يكون المقيّم ذو خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
2. **تأثير الهالة:** وهي الزاوية التي ينظر بها إلى العامل، فإن كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية وإن كانت النظرة سلبية تكون النتائج التقييم سلبية، هذا ما يفقد قيمة معايير التقييم.
3. **التحيز الشخصي:** هو انحياز المقيّم لصالح العامل المراد تقييم أدائه بسبب القرابة، الصداقة، الجنس أو الموطن.
4. **النزعة المركزية:** هو أن يميل المقيّم إلى إعطاء أحكام عامة اتجاه أداء العاملين، وهذا ما يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
5. **التساهل والرفق أو التشدد:** هو التساهل المقيّم مع العاملين وإخفاء النتائج الحقيقية.<sup>1</sup> ومن جهة أخرى هناك مقيمين يميلون إلى تقييم العاملين بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنه كلما كانوا صارمين زاد شعور العاملين بالخوف منهم وطاعتهم، ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة.
6. **الميل نحو المركزية أو الوسطية:** معناها أن هناك بعض المقيّمين يميلون لتقييم كافة العاملين بشكل متشابه، حيث يقوم بتصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة، ذلك راجع إما لأنّ المقيّم لا يؤمن بنظام التقييم، أو أنه لا يريد أن يبيّن فروقا بين العاملين حتى لا يخلق جو من التوتر في بيئة العمل، أو لينتقم من أحد العاملين لأسباب ليس لها علاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك، أو لخوفه من اعتراض أحد العاملين من نتائج التقييم.<sup>2</sup>

**ثانياً: مشاكل متعلقة بنظام التقييم:**

1. **استخدام للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** حيث تعتمد بعض المؤسسات على طريقة واحدة للتقييم تعممها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظيفة، مما يؤدي الى فشل الوصول الى النتائج المطلوبة.<sup>3</sup>

1 - نوال شيشة وفريدة زيني، قياس أداء العاملين في المنظمات، مداخلة في ملتقى وطني حول : استراتيجيات الترتيب في ظل إدارة الموارد الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة

التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 06.

2 - عبد الروهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة St.Clements University، سوريا، سنة 2009، ص 104.

3 - خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة

الإسلامية، غزة فلسطين سنة 2007، ص 34.

الفصل الثاني:.....الأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية.

2. عدم وجود معدلات ومعايير للأداء : هذه المعدلات والمعايير ضرورية في عملية التقييم، تساعد في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، على الرغم من صعوبة وضع معايير ومعدلات إلا أنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول الى معايير ومعدلات لأغلب الوظائف، يجب أن تكون واضحة ودقيقة.
3. سرية التقييم: تتجه بعض المنظمات إلى جعل نتائج التقييم سرية، وهي لا تحقق الهدف الرئيسي من تقييم الأداء وهو تحسين أداء العاملين، لأن سرية النتائج لن تشعر العامل ذو الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما يجعله يستمر في أدائه السيء.<sup>1</sup>
4. عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
5. عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.<sup>2</sup>

#### ثالثا: مشاكل متعلقة بإدارة نظام التقييم:

1. عدم المساهمة في تدريب المقيمين: يجب على المؤسسة تدريب القائمين على عملية التقييم، سواء كانوا جدد أم لا، لتذكيرهم بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء شائعة الحدوث وكيفية تفاديها.
  2. قلة المتابعة: عدم متابعة نظام التقييم يؤدي إلى تفاقم المشاكل، فيجب متابعته من قبل الجهة التي وضعت النظام للبحث ومتابعة المشاكل التي تواجهه أثناء عملية التطبيق للوصول للحلول المناسبة.
- رابعا: مشاكل متعلقة بالعاملين:

1. عدم معرفة العاملين ما هو مطلوب منهم، مما يجعلهم غير قادرين على أداء ما هو مطلوب.
2. عدم فهم العاملين لنظام التقييم.
3. ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.<sup>3</sup>

1 - خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها، مرجع سبق ذكره،ص.ص34-35.

2 - نوال شيشة وفريدة زيني، قياس أداء العاملين في المنظمات، مرجع سبق ذكره ص07.

3 - خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها، مرجع سبق ذكره، ص37.

### مطلب 03: معالجة مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.

يمكن معالجة مشاكل تقييم الأداء الوظيفي بالأخذ ببعض الاعتبارات التالية:

1. **تصميم نظام تقييم الأداء:** يجب تصميم نظام تقييم الأداء يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل، بحيث يجب أن يكون تصميم النظام يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقيام وتحديد مستوى الأداء، ويكون واضحاً للجميع.
2. **تدريب المقيمين:** ان تدريب المقيمين يجعلهم قادرين على أداء عملية التقييم بموضوعية وإتقان وتقادي الأخطاء التي قد يقع فيها أثناء تقييمه للأداء، خاصة وأن عملية التقييم هي عملية حساسة بالنسبة للعاملين كونها ترتبط بترقيتهم والعلاوات والمكافآت.
3. **استخدام أكثر من طريقة:** يفضل أن تستخدم المؤسسة عدة طرق لتقييم الأداء، نظرا لاختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية، ويجب ان تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بالنسبة للمقيمين والعاملين.
4. **اختيار معايير صحيحة:** من الأفضل للمؤسسة استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، أي تلك المعايير التي تمس نتائج الأداء، ثم سلوك الأداء، فأقل الطرق موضوعية في تقييم الأداء تلك التي تمس الصفات الشخصية.
5. **إجراءات النظم:** أي إعطاء للعاملين الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم أمام الجهات الإدارية العليا، وهو يفيد في أنه يجعل المقيمين أكثر جديّة، وموضوعية، وعدالة باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم.
6. **اللجوء للتغذية الراجعة:** أي مناقشة واخبار بنتائج تقييم الأداء مع العاملين، من أجل أن يكون هناك نظام تقييم على مستوى عال. <sup>1</sup>
7. **مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري:** يتم استخدام هذه الطريقة لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي، للكشف عنها، ومعرفة الناتج الحقيقي والصادق الذي يعكس الأداء الفعلي للعامل.
8. **تحليل تقارير تقييم الأداء:** يساعد التحليل الموضوعي للبيانات لتقارير الأداء، المؤسسة في اتخاذها لقراراتها بشكل موضوعي وعلى مستوى عال، ويساعدها في البحث عن أفضل السبل لتحسين أداء العاملين. <sup>2</sup>

1 - حسام عبد المجيد الأشقر،فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين،مذكرة للحصول على درجة ماجستير،قسم إدارة الأعمال ،كلية

التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،سنة 2015،ص35.

2 - محمد بركة سلمان النجار،معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية،مذكرة تكميلية للحصول على الماجستير،قسم إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد و العلوم

الإدارية،جامعة الأزهر،غزة،فلسطين،سنة 2013،ص66.

9. عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب مراجعته من قبل المدير.
10. استبعاد العوامل الشخصية.
11. اعطاء العاملين فرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها خلال فترة التقييم.
12. ضرورة عرض تقارير التقييم على السلطات الأعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها وتعديلها حينما يقتضي الأمر.<sup>1</sup>
13. مشاركة المدير والعاملين في تصميم وتقييم الأداء من خلال وضع خطط من قبلهم، والمشاركة في مراجعة وتحليل المشاكل في العمل ووضع الحلول لها، واتخاذ موقف المرشد والمحفز للعامل وليس المتسلط والمتصيد للأخطاء.
14. وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى المقيمين تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات كل عامل.
15. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم لاختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع المقيمين والعاملين، ليكونوا على معرفة الغرض من التقييم.
16. المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها.<sup>2</sup>

1 - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 106-107.

2 - علا ميمي و شبلبي سويطي، (نظام تقييم الاداء الوظيفي و اثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني)، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، المجلد

22، العدد 01، جامعة الجزائر 03، سنة 2019، ص.ص 262-263.



### المبحث الثالث: أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي.

بعد تعرفنا فيما سبق عن بيئة العمل الداخلية ومكوناتها، وعن الأداء الوظيفي في المؤسسة، سنخص بالذكر في هذا المبحث عن أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي من خلال التطرق لأثر بيئة العمل التنظيمية والوظيفية، المادية، التقنيات والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي.

#### المطلب 01: أثر بيئة العمل التنظيمية والوظيفية على الأداء الوظيفي.

تساهم العوامل التنظيمية والوظيفية الموجودة ضمن بيئة العمل الداخلية في رفع أو خفض من مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن اظهار ذلك من خلال النقاط التالية:

1. **الهيكل التنظيمي:** من أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة، حيث أنّ الهيكل التنظيمي الجامد يعتمد على الأسلوب الرسمي وسياسات وقواعد مشددة يولد مناخ بيروقراطي، مما يؤدي الى تخويف العاملين ويجعلهم غير متحمسين نحو طرح أفكارهم، فهذا المناخ غير محفز على الأداء المثمر، على عكس الهيكل التنظيمي المرن يشجع العاملين على الابداع من أجل تحسين العمل وتطويره من خلال الزيادة في أدائهم بالتالي زيادة الانتاجية، مما يساهم في تحقيق الأهداف.
2. **الثقافة التنظيمية:** كلما كانت الثقافة التنظيمية المرنة اي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح للاتصالات وشبكة العلاقات الإنسانية، وتبادل المعلومات، ومبنية على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول، تجعل يقبلون على العمل ما يزيد من معدلات الأداء سواء الفردي أو الجماعي، وكلما كانت الثقافة التنظيمية جامدة (الثقافة البيروقراطية) فإنها تجلب الجمود والحد من الابتكار والإبداع، لخوف العاملين من المساءلة عند وقوع في الخطأ مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي. العامل الذي لا تتوافق ثقافته (ميوله، معتقداته، لغته وقدراته...) مع ثقافة المنظمة فإنه يخفض من أدائه.<sup>1</sup>
3. **العدالة التنظيمية:** شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه ونتاجيته، حيث كلما شعر العاملين بأنّ العائد المادي الذي يحصلون عليه عادل مقارنة بالآخرين، يكون مستوى أدائهم أعلى مقارنة من العمال الذين لا يشعرون بالعدالة.<sup>2</sup>

1 -مصطفى بقبينة،أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على أداء الإدارة الاقليمية في الجزائر،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،قسم علوم سياسية،كلية حقوق والعلوم

السياسية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،الجزائر،سنة2015/2016،ص.ص 114-115.

2 - محمد بوقايع،العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،قسم علوم التسيير،كلية إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات

العليا،عمان، الأردن،سنة2010/2011،ص30

4. **فرق العمل:** اتباع المؤسسة أسلوب فرق العمل بدل العمل الفردي، من شأنه أن يساعد في الابتكار و الإبداع وإيجاد الحلول، إضافة الى تطوير منتجات و خدمات المؤسسة، فالعمل في فرق يؤدي الى التعاون بين العاملين و نقل المعلومات بين مختلف المستويات.<sup>1</sup>
- اعتبر (Coch & french) ان المشاركة في اتخاذ القرارات وادلاء العاملين بأرائهم ضمن فرق العمل تمثل سببا جوهريا في زيادة الانتاجية، وتحقيق الكفاءة، اي هناك علاقة مباشرة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي والانتاجية، لأنها تزيد من دافعية العاملين و بالتالي زيادة الاداء الوظيفي.<sup>2</sup>
- كلما كان العمل ضمن فرق انخفض الصراع و التوتر مما ينعكس ايجابا على مستوى الاداء، كما يكتسب العامل زيادة في المعارف و الخبرات التي تساعد و ترفع من مستوى أداءه.<sup>3</sup>
5. **الحوافز:** تساهم الحوافز على اختلاف اشكالها و أنواعها في تحفيز العاملين، وحثهم على رفع كفاءتهم الإنتاجية ، يشير(عبد الوهاب) أنّ الإدارة تستهدف من نظام الحوافز تشجيع المنافسة بين العاملين ، وتمييز الافراد ذوي الاداء المتميّز، وحفز ذوي الاداء المتوسط او الضعيف الى التقدم، كما كشف دراسة (العنزي) أنّ العمال يرون الحوافز تساعد في تقديم اداء أفضل، حيث أنّها ترفع من روحهم المعنوية وتمدهم بتقدير القادة لمجهوداتهم و رضاهم عن مستوى الاداء الذين قدموه، و قد اظهرت نتائج دراسات اخرى انّ المكافآت المادية تؤثر في انجاز العمل بشكل واضح، وتدفع العامل للعمل فتزداد انتاجيته، في حين الحوافز المعنوية وإن كانت ترفع الروح المعنوية لدى العامل إلا أنّها ترتبط بإنجازهم في أداء العمل، قد يكون للحوافز تأثيرات سلبية في إرهاق العامل و توتر علاقاته بالعاملين الآخرين، مما قد يؤدي الى انخفاض في مستوى أدائه.<sup>4</sup>
6. **نمط القيادة:** اي المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، كلما ساد النمط البيروقراطي التسلطي الذي يعتمد على تفرد القائد باتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بأراء العاملين، كلما استمر مستوى الأداء في مستواه العادي في حضور القائد فقط لكنّه يتغيّر بغيابه ، أما في ظل القيادة الديمقراطية الذي تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار ، واسلوب الترغيب بعيدا عن الترهيب ،مع ضرورة الرقابة و التوجيه<sup>5</sup>

1 - احمد صالح و ابراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب ادارة الحقوق للعمل في تحسين مستوى الاداء واتخاذ القرارات،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،اكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا،جامعة الاقصى،غزة،فلسطين،سنة2015/2016،ص25.

2 - علي عليان و رحمة عليان، العمل الجماعي و أثره في تحسين اداء العاملين ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،قسم دراسات تجارية،كلية الدراسات العليا،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم،السودان،سنة2013/2014،ص101.

3 - سفيان كويد و نور الهدى بن الدين،(أثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي)،مرجع سبق ذكره،ص26.

4 - محمد بن ابراهيم محمد الربيع،العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الأمنية،دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير،قسم العلوم الادارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياضالسعودية،سنة2003/2004،ص103.

5 - يحيى عبد الرزاق الصوصاع،(أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين)،مجلة المنهل الاقتصادي،المجلد01،العدد01،جامعة الشهيد رحمة لخضر،الوادي بدون سنة،ص109.

كلما كان الاداء جيداً لا يختلف في وجود أو غياب القائد وتنعدم / تنخفض روح العداء بين العاملين، وتنخفض مستويات الأداء بشكل كبير في نمط القيادة الحر الذي يتميز بالتسيب والتساهل، حيث أن ذوي الأداء العالي يخفضون من أدائهم نتيجة شعورهم بتقدير القائد لهم، وأن أداءهم لا يختلف تقديره عن ذوي الأداء المتوسط أو الضعيف مما يؤدي الى خفض من همة المتميزين في الأداء.<sup>1</sup>

7. **الترقية:** يعتبر برنامج الترقية أحد الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في توفير جو المنافسة في العمل وتشجيع العاملين على الابداع، فكلما كان العامل يسعى للارتقاء في السلم الوظيفي، كلما سعى الى العمل أكثر لإثبات ذاته وزيادة انتاجيته، وهي تؤدي لتحقيق رضا العاملين في المؤسسة مما يؤثر ايجابا على مستويات أدائهم سعياً نحو الترقية.<sup>2</sup>

## المطلب 02: أثر بيئة العمل المادية على الأداء الوظيفي.

تسعى المؤسسات جاهدة لتوفير بيئة عمل مادية مريحة للعاملين، فهي ذات تأثير كبير على صحتهم النفسية والبدنية، فتوفرها بالشكل المريح والمقبول أو العكس يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي كما يلي:

1. **أثر الإضاءة على الأداء الوظيفي:** بينت الدراسات أن الإضاءة عامل أساسي في الإنتاج والأداء، وكشفت CABE & British counal for offices \* سنة 2004 أن الإضاءة الطبيعية الكافية يمكن أن تقلل معدل الغياب بنسبة 15% مع زيادة الانتاجية بنسبة تتراوح بين 20-28%، فالإضاءة الجيدة والمناسبة تجنب الوقوع في الأخطاء، وتحد من الاجهاد، الارهاق، التعب، وتحسن الأداء الوظيفي، وتقلل نسب الغياب.<sup>3</sup>
- ويمكن استخدام الإضاءة الاصطناعية في بيئة العمل الداخلية لتعزيز وتعويض النقص في الإضاءة الطبيعية، ولها تأثير على كيفية أداء العاملين من اضاءة النهار في الفراغ، فالإضاءة المباشرة وغير المباشرة تزيد مستوى الطاقة في بيئة العمل، ويفضل العاملين العمل في إنارة بيضاء دافئة حيث تكون أكثر تشويقاً وتساعد على التفكير الإبداعي وتساعد في عملية العصف الذهني لإنتاج أفضل.<sup>4</sup>

1 - يحي عبد الرزاق الصوصاع، (أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين)، مرجع سبق ذكره، ص109.

2 - خيروز بوزورين، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، سنة 2009/2010، ص47.

3 - منير عباس، (أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 02، سوريا، سنة 2018، ص269.

4 - نهى بنت سعيد نقيطي و خديجة بنت أحمد زيني، (تأثير سيكولوجية التصميم الداخلي على انتاجية الأفراد في العمل)، مجلة العمارة و الفنون الإسلامية، العدد 03، الجمعية العربية للحضارة و الفنون الإسلامية، القاهرة، مصر، سنة 2016، ص05.

الفصل الثاني: .....الأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية.

2. أثر الحرارة والرطوبة على الأداء الوظيفي: يتزايد معدل الأخطاء في العمل بتزايد درجات الحرارة، حيث أنّ كفاية الفرد وقدرته على الاداء تتخفف كلما ارتفعت درجات الحرارة أو إذا انخفضت عن المعدل المناسب، فهي تؤثر على الجانب الفسيولوجي للعامل يدفع للإحساس بالضيق وعدم الراحة مما يؤدي إلى خفض انتاجياتهم ومستوى الأداء الوظيفي.
3. أثر الراحة الصوتية (الضوضاء): أكدت الدراسات والأبحاث أنّ الضوضاء تسبب إزعاجا واضطرابا في أماكن العمل، وتعدّ السبب الرئيسي لانخفاض مستوى الأداء والانتاجية، حيث اكدت الاختبارات ان زيادة الضوضاء تؤدي الى انخفاض الانتاجية بنسبة تتراوح بين (5-20%)، أما الأعمال الذهنية التي تتطلب تركيزا شديدا فتتخفف الانتاجية ما بين (50-60%).
4. أثر التهوية على الأداء الوظيفي: بيّنت بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك أنّ الهواء الراكد يخلّ بالعمل البدني، و التهوية الجيدة في مكان العمل تجذب العامل لعمله، وتؤثر على درجة ارتياحه المهني، و ضعف التهوية في مكان العمل يشعر العامل بالنعاس و التعب و الخمول و الضجر بسبب عدم تحرك الهواء مما ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي، وان تزيين بيئة العمل الداخلية بالنباتات و الزهور تعمل على تنقية الهواء، فحسب دراسة حديثة أظهرت انخفاض معدل غياب العاملين بـ 14% ، اذ أنّ 30% من الغيابات كانت بسبب أمراض الجهاز التنفسي، وبإدخال النباتات انخفضت هذه النسبة ، كما تعمل النباتات والزهور تحسين مزاج العاملين و يجعلهم أقل توترا، مما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.
5. أثر الألوان على الأداء الوظيفي: للألوان أثر في نفسية العاملين وأدائهم، فعند استخدام اللون الأخضر بدلا من الأحمر الغامق في أحد المصانع الذي كثر فيه الشجار ساد بعدها الوئام والمحبة بين العاملين، كما تمكّن مدير أحد المصانع الأمريكية من زيادة الانتاج بـ 8% بعد طلاء الجدران باللون الأخضر الفاتح، كما انخفض معدل غياب العمال.
6. أثر الأثاث والمعدات في الأداء الوظيفي: تعد الأثاث والمعدات عامل رئيسي في تصميم بيئة العمل الداخلية، تعمل على توفير ما يحتاجه العامل من متطلبات وظيفية والأدائية، حيث أكدت البحوث ضمن الولايات المتحدة الأمريكية أنّ 90% من العمال يقدمون أداء أفضل باستخدام التصميم الداخلي والتخطيط الأفضل للأثاث ومعدات بيئة العمل الداخلية.<sup>1</sup>

1 - منير عباس، (أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين) مرجع سبق ذكره، ص 270-272.

### المطلب 03: أثر التقنيات والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي.

تبحث المؤسسات التي تسعى للمنافسة وتحقيق التميز في منتجاتها والخدمات الى استخدام تقنيات وتكنولوجيا متطورة، حيث تعمل على تهيئة الأرضية الكفيلة لاستخدامها، تساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين القرارات الادارية، وتبسيط وتسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للعاملين لتحقيق الكفاءة في الأداء، و استخدام التكنولوجيا في بيئة العمل الداخلية يساهم في توزيع المهام والواجبات بين العمال وفرق العمل، كما تساهم في ايجاد وتحديد شبكة الاتصال مما يساهم في سرعة انسياب المعلومات بما يحقق التلاحم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

كما تساهم التكنولوجيا في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يسمح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الادارة العليا.

تعمل التكنولوجيا على زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل متعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار، من خلال عمليات التعلم ونقل المعرفة بين العاملين، لتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها، وتساهم في توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات، مما يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

يرى بعض الباحثين والمفكرين مثل ماركس للتأثير السلبي للتكنولوجيا عند انتقاده للنظام الرأسمالي مشيرا الى سيطرة الآلة على العمال وانعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية، بالتالي يؤثر على دور العامل داخل المؤسسة.

كما أنّ التكنولوجيا تساهم في رفع كفاءة الأداء، من حيث السرعة وتقليص هدر وضياح جهود البشرية، المادية، المالية، والمعلوماتية...، أي أنّه كلما استخدمت التقنيات المتطورة في المؤسسة كلما ساهم ذلك في خلق مناخ ملائم للإنجاز الفعّال، والقادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي، ورفع كفاءته، وإطلاق الابداعات الذاتية للفرد.<sup>2</sup>

كلما استخدمت في بيئة العمل الداخلية التقنيات الجديدة من حواسيب، برامج، وشبكة اتصالات مع معرفة كيفية تنسيقها وادماجها فان ذلك يحقق سرعة انجاز الأعمال، ورفع الانتاجية وتدفق الاتصالات عن طريق البريد الالكتروني، البريد الصوتي، اجتماعات الفيديو وغيرها، حيث أنّ تعامل المؤسسة بصورة أوتوماتيكية توفر البيانات والمعلومات الكافية، مما ينجر عنها تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية في مستوى الأداء.<sup>3</sup>

1 -مصطفى بجزينة، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص.ص 119، 121.

2 - صلحجة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي، مذكّرة مقدمة لنيل درجة الماجستير بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية تسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، سنة 2009/2010، ص.ص 107-108.

3 - فاطمة طويهي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكّرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، بومرداس، الجزائر، سنة 2014/2015، ص.68.

## الفصل الثاني: الإجراء الوظيفي بينية العمل الإدارية

### خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل الذي تعلق بالأداء الوظيفي والذي تناولنا فيه مختلف المفاهيم والمحددات والعوامل المؤثرة فيه، وتطرقنا إلى تقييم الأداء وطرقه بالتفصيل واستنتجنا أن: الأداء الوظيفي هو مختلف النتائج المحققة من طرف العامل ومجموع السلوكيات الهادفة ووسيلة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. يعتبر الأداء الوظيفي تفاعل جملة من المحددات كالوقت، والتكلفة، وكمية العمل المنجز، والمثابرة، التي تساهم بشكل كبير في تحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وفي رفع معدل الأداء الوظيفي.

ككل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها تواجه عوائق قد تؤثر على مستوى أداء عمالها والتي شملت مجموعة من العوامل التي قمنا بذكرها سابقا، والتي تؤدي إلى نتائج سلبية، لذا فالإدارة تقوم بعملية التقييم من أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه بإتباع طرق التي قمنا بذكرها فيما سبق.

زاد اهتمام المؤسسات ببيئة العمل الداخلية لكونها من أكثر العوامل تأثيرا على الحالة النفسية والسلوكية للعامل، فكلما كانت بيئة العمل جيدة ومساعدة كان أداء الفرد أفضل مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم، وهذا قد يحفزهم على تركيز جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما كان محور اهتمامنا في هذا الفصل.

فالمنظمة تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، برفع كفاءتها وفعاليتها من خلال حسن التسيير، ونجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي وجوهري على صناعة بيئة عمل داخلية جيدة وأداء وظيفي أفضل.

# الفصل الثالث: دراسة بيئة العمل الداخلية، الأداء الوظيفي، و التعرف على مدى تأثير صناعة العتاد الفلاحي ببلدية حمام بوحجر - عين تموشنت - ولاية عين زور، تونس

## مقدمة الفصل

بعد عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (بيئة العمل الداخلية، الأداء الوظيفي)، و التعرف على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية بالأداء الوظيفي، وقصد الاقتراب أكثر من واقع هذا التأثير في المؤسسات، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي التأكد من وجود أثر بين هذه المتغيرات ، فقمنا بإجراء دراسة تطبيقية في مؤسسة اقتصادية لصناعة العتاد الفلاحي ببلدية حمام بوحجر، إذ نهدف من خلال هذه الدراسة إلى وضع تصور لبيئة عمل داخلية مثالية قد تكون عاملا مهما لتحسين أداء الموظفين و مدى تأثير هذه البيئة على الأداء الوظيفي ، و على هذا الأساس قسمنا الفصل على النحو التالي :

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بلدية حمام بوحجر -عين تموشنت-.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بلدية حمام بوججر.

في هذا الإطار سنقوم بالتعرف على مؤسسة لصناعة العتاد الفلاحي باعتبارها مؤسسة اقتصادية تختص في إنتاج العتاد الفلاحي المتكون من عتاد النقل والحرث، وفي هذا السياق سنقوم بتعريف شامل عن هذه المؤسسة، هيكلها، مصالحها، أهدافها، وأهم منتجاتها في السوق الجزائري .

## المطلب الأول: تعريف مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي ببلدية حمام بوججر وأهم منتجاتها.

مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي هي مؤسسة عمومية، متوسطة، ذات طابع صناعي، وهي مؤسسة ذات أسهم (SPA)، تأسست سنة 1973 تقع في تراب بلدية حمام بوججر التابعة لولاية عين تموشنت.

تختص المؤسسة بصناعة وإنتاج آلات الحرث والنقل الموجهة للقطاع الفلاحي، وتقديم خدمات إعادة تلحيم الهياكل التي تم استخدامها في الحرث والنقل.

لقد مرّ على تأسيس مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي عدّة مراحل هي كالتالي:

- المرحلة الأولى: سنة 1973 تأسست كديوان وطني جزائري للآلات الفلاحية (O.N.M.A) وكانت تحت وصاية وزارة الفلاحة.

- المرحلة الثانية: سنة 1981-1982: بعد هيكلة الشركات الوطنية أصبحت هذه المؤسسة تابعة للمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي.

- المرحلة الثالثة: سنة 1997 تم تسميت هذه المؤسسة

البطاقة الفنيّة للمؤسسة

التسمية: مؤسسة إنتاج عتاد النقل والحرث (صناعة العتاد الفلاحي).

النشأة: 1973م.

العنوان: حي 1ماي حمام بوججر عين تموشنت.

مدير المؤسسة: السيد ترقى عباس.  
عدد العمال: 67 عامل.

مساحة المؤسسة: 12618م<sup>2</sup>.

رأس مالها: 2.379.440.000 دج.

رقم الهاتف: 043.73.68.50.

رقم الفاكس: 043.73.63.50.

البريد الإلكتروني :

[mathbh@hotmail.fr](mailto:mathbh@hotmail.fr)

- المرحلة الثالثة: سنة 1997 تم تسميت هذه المؤسسة

بمؤسسة آلات الحرث والنقل، ذلك نتيجة القرار الصادر عن مجلس مساهمات الدولة في جانفي 1997.

- المرحلة الرابعة: هنا اتخذت المؤسسة منحى آخر، فبعد أن كانت لها سلطة في تسيير شؤونها، واتخاذ قراراتها، وتمويل ذاتها، تم دمجها من طرف مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لولاية سيدي بلعباس (CMA) كوحدة تابعة لها، فأصبحت هذه الأخيرة لها سلطة اتخاذ القرارات وشراء المواد الأولية اللازمة لها، وتسويق منتجاتها، وبيع العتاد الفلاحي بالجملة للمؤسسات الأخرى، والبيع بالتجزئة للفلاحين.

أما عن المنتجات التي تقوم بتصنيعها المؤسسة نذكر منها:



- Remorque 4 T/ 5 T. (مقطورة زراعية 4 طن / 5 طن)
- Epandeur de fumier.(نثار سماد)
- Remorque porte engins. (مقطورة نقل معدات الثقيلة)
- Remorque cover choop. (مقطورة أحادية المحور)
- Cultivateur 13 dents /11dents/9 dents / 7 dents. / مشط 13 وحدة/ 11 وحدة / 9 وحدات / 7 وحدات).
- HERSE 16CPTS/ 20CPTS /24 CPTS. 20/ محراث ذو أسطوانات 16 وحدة / وحدة 20 / وحدة 24 / وحدة 24)
- Citerne 3000 L. صهريج قدرة الاستيعاب 3000 لتر « صالح للشرب ، غير صالح للشرب ، اصطناعية »).
- Giro andaineur. جزارة دوارة

### المطلب الثاني: هيكل مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر.

تضم مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر عدّة أقسام ومصالح، هي كالتالي:

- 1- **مصلحة الامن والوقاية:** وهي المصلحة التي تسهر على:
  - ضمان مراقبة وصيانة وكفاءة نظام النظافة والسلامة للمؤسسة؛
  - تقليل المخاطر المهنية والسيطرة عليها؛
  - تحليل وتقييم المخاطر والتوصية بالحلول المناسبة للسيطرة عليها؛
  - توعية الموظفين بالمخاطر المرتبطة بنظام الصحة والسلامة المؤسسة؛
  - التدخل في حالات الطوارئ (الإسعافات الأولية)؛
  - تعبئة سجل "الصحة والسلامة" التنظيم؛
  - ضمان موثوقية تركيب أنظمة الإنذار والإطفاء وكشف الحريق.
- 2- **المصلحة التجارية:** هذه المصلحة تقوم بالمهام التالية:
  - إنشاء ومراقبة أوامر الشراء وتنظيم وإدارة الإنتاج ؛
  - إجراء عمليات الشراء المختلفة ؛
  - معالجة ملفات الشراء وإرسالها إلى قسم المحاسبة ؛
  - يحتفظ بسجل لأوامر الشراء ؛
  - إعداد الفواتير التجارية ومتابعتها ؛
  - إدارة ملفات الموردين ؛
  - استقبال ومعالجة طلبات التوريد ؛
  - ضمان حسن سير المخازن.

### 3- المصلحة التقنية والإنتاجية: تسهر هذه المصلحة على القيام بالمهام التالية:

- تنظيم وإدارة الإنتاج ؛
- ضمان الصيانة التصحيحية والوقائية للمعدات ؛
- تنظيم وتخطيط ومراقبة الإنتاج لتحقيق أهداف محددة ؛
- المساهمة في تحسين عمليات الإنتاج من أجل تحسين الإنتاجية ؛
- ضمان حسن سير ورش العمل من حيث الإنتاجية والجودة وإدارة شؤون الموظفين ؛
- تحليل الفشل والاختلالات واقتراح التحسينات ؛
- ضمان الأداء السليم للمعدات ؛
- ضمان الصيانة الفنية واستكشاف الأخطاء وإصلاحها لأدوات الإنتاج في أقرب وقت ممكن من أجل الحفاظ على استمرارية عمليات الإنتاج ؛
- ضمان الصيانة الجيدة لورشة العمل والأدوات، بما يتوافق مع شروط معيار الصحة والسلامة والبيئة.

### 4- المصلحة المالية والمحاسبية: تختص هذه المصلحة بالأعمال التالية:

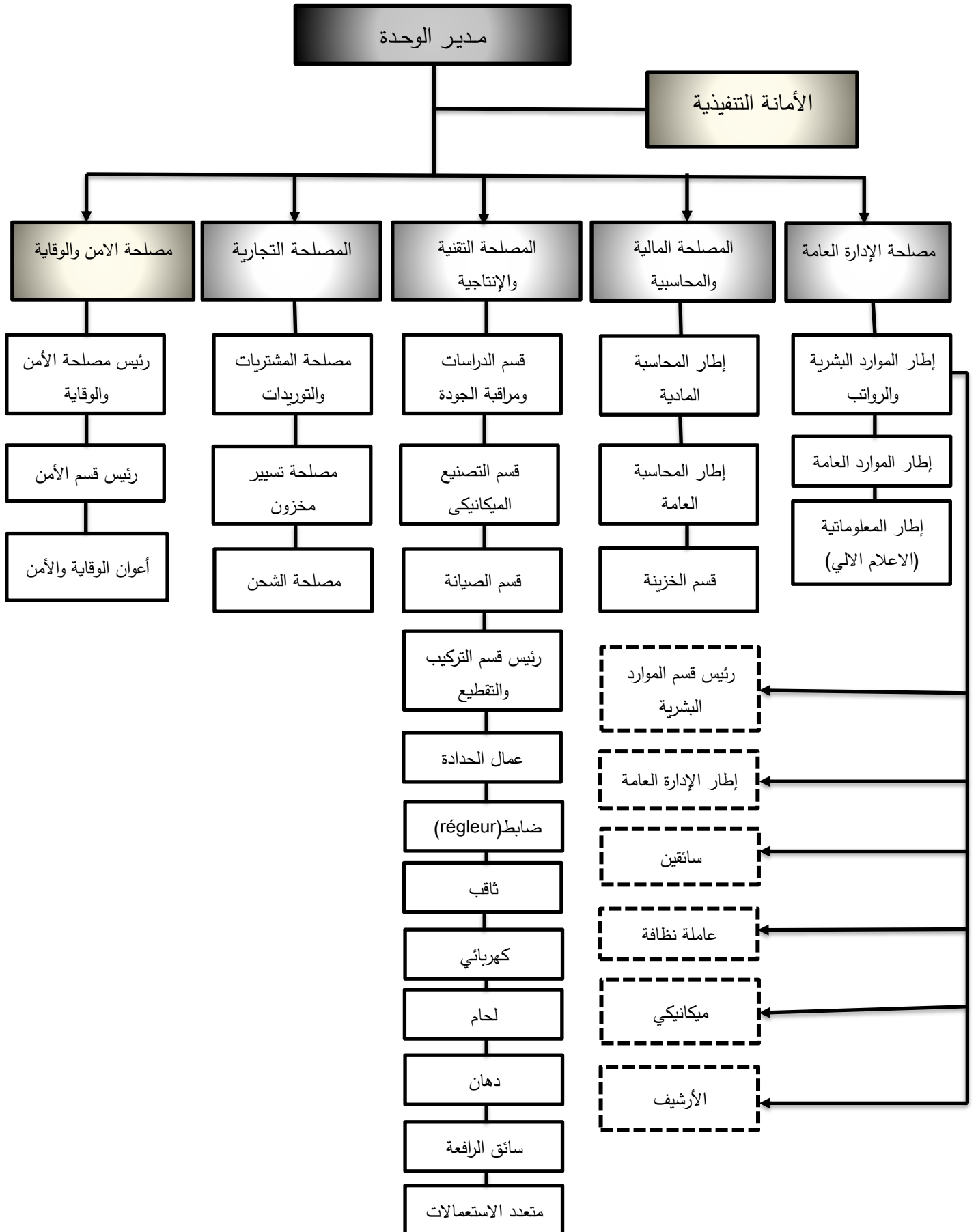
- الإشراف على جميع المهام المتعلقة بالإدارة المالية والمحاسبية للوحدة: المحاسبة العامة والمساعدة (العملاء ، الموردین) ، كشوف المرتبات ، مسك الدفاتر ، إلخ.
- تقديم تقارير إلى إدارة المؤسسة بشأن مراقبة العمليات والصحة المالية للوحدة ؛
- البحث باستمرار عن الأخبار المالية وأخبار تكنولوجيا المعلومات ؛
- مراقبة العمليات المصرفية والمحاسبية ؛
- تحليل الحسابات العامة للموازنة وإجراء التصحيحات اللازمة ؛
- ضمان تطبيق الإجراءات المحاسبية والضريبية ؛
- ضمان القيود المحاسبية الختامية (المخصصات، الاستهلاك، إلخ).

### 5- مصلحة الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية:

- المشاركة في وضع وتطوير سياسة إدارة المؤسسة ؛
- وضع خطط وبرامج عمل لتحقيق الأهداف التي حددها له الرئيس التنفيذي في إطار مهامه ؛
- مراقبة الوظائف والتدريب والأجور ؛
- ضمان تطبيق الأنظمة واللوائح الداخلية وتنظيم ظروف العمل ؛
- تصميم مؤشرات ولوحات متابعة لمراقبة كشوف المرتبات ؛
- إدارة المخزون ؛
- صيانة وتنظيف الوحدة.

يمثل الشكل أدناه مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر كالتالي:

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي -حمام بوججر-



### المطلب الثالث: أهداف مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر.

تسطر مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي مجموعة من الأهداف المتنوعة، تحاول تحقيقها لضمان بقاءها واستمرارها في السوق خاصة في ظل اشتداد المنافسة من قبل المؤسسات المشابهة لقطاع أعمالها سواء المحلية أو الأجنبية، خاصة أو عمومية، من هذه الأهداف نحاول أن نذكر منها ما يلي:

- رفع القدرة الإنتاجية وتغطية حاجات القطاع الفلاحي من معدات وآلات؛
- التصدير على المدى المتوسط؛
- جذب أكبر عدد من المتعاملين لعلاماتها التجارية؛
- معرفة رغبات المستهلكين والسوق المحلي عموما، وتثمين الخدمة المقدمة للزبائن تحت شعار ثقافة الاصغاء الى الزبون " بكم ومعكم "؛
- تحسين الإنتاج وتطوير الدائم للمنتوجات والعمل الى تحقيق الجودة العالية؛
- الشفافية في الممارسات والخدمات مع الزبائن والمحيط؛
- ادماج التكنولوجيا الجديدة في ميدان الصناعة؛
- تحقيق الأهداف المحددة من طرف الدولة؛
- ضمان الاستقلال المالي والمحافظة على توازنه وتحسين القدرة التنافسية للمنتوجات التي تصنعها؛
- زيادة رضا المستهلك (الفلاحين ...)
- استعمال طرق تسيير فعالة يمكن السيطرة على جميع نشاطات المؤسسة وتبني نظام ضمان الجودة؛
- تكثيف الجهود قصد تحقيق نتائج قياسية معتبرة ضمن مجال تنافسي حاد؛
- العمل على توسع حصة المؤسسة في السوق وتحقيق الربح؛
- ضمان تكوين وتحسين أداء العاملين؛
- تطوير أداء الموارد البشرية؛
- انفتاح على السوق الخارجية؛
- مواكبة احتياجات السوق الجزائري في مجال العتاد الفلاحي؛
- مواكبة المنافسة الأجنبية في السوق الجزائري خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

بعد انشاء تقديم مختصر عن المؤسسة الاقتصادية لصناعة العتاد الفلاحي محل الدراسة والتعرف على مختلف مصالحها وأهدافها، نعد في هذا المبحث إلى إتباع المنهجية التي ستساعدنا في تنفيذ الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS، والذي من خلاله نقوم بعرض مختلف البيانات المتعلقة باستمارة الاستبيان.

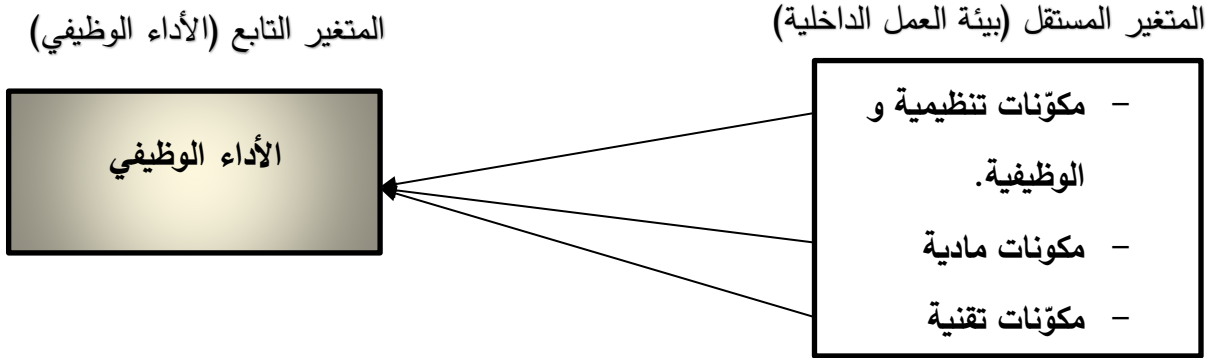
### المطلب 01: إجراءات الدراسة.

تضمنت هذه الدراسة على مجموع من الإجراءات، نذكرها كالتالي:

**أولاً: المنهج المستخدم:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر المنهج الملائم للدراسة لتحليل الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا، فهو يساعد في استخلاص النتائج من البيانات والمعلومات التي تم تجميعها، عن طريق توزيع الاستبيان على أفراد العينة وتصنيفها ثم تحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS version 20.

**ثانياً: متغيرات الدراسة:** تشمل متغيرات الدراسة على متغيرين، هما: متغير مستقل (بيئة العمل الداخلية)، متغير تابع (الأداء الوظيفي)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

### الشكل 02: نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة.



المصير من اعداد الطالبين.

### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: شمل مجتمع دراستنا عمال مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي ببلدية حمام بوججر، مقدرين بإجمالي 67 عاملا لسنة 2020.
- عينة الدراسة: تم اختيار العينة المقصودة على عمال المكلفين بعملية صناعة العتاد الفلاحي (الورشات)، حيث وزع 35 استبانة، وكان عدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للدراسة بـ 35 أي ما نسبته 100%، وهنا يظهر لنا أنّ عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنّها مناسبة للدراسة.

الفصل الثالث: ..... دراسة حالة لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر

رابعاً: الطرق المعتمدة: من أجل الحصول على المعلومات والبيانات تم الاعتماد على:

- المقابلة: أداة تم استخدامها مع مسؤول الموارد البشرية، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بمعلومات تخص المؤسسة، هيكلها التنظيمي، نشاطها، أهدافها وتوضيح الغرض من الاستبيان، وقد تم تسجيل كافة الإجابات المقدمة.
- الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات كأداة أساسية للدراسة، شملت 33 سؤال، وقد شملت على جزئين: الجزء الأول (بيانات الشخصية)، أما الجزء الثاني (متعلق بمتغيرات الدراسة).

## المطلب 02: أداة الدراسة والأدوات الإحصائية.

أولاً: أداة الدراسة:

استخدم الاستبيان كأداة مساعدة في جمع البيانات حول الدراسة، وهي تتكون من جزئين:

### الجدول (01) : محاور وعبارات الاستبيان

الجزء الأول		البيانات الشخصية لعينة الدراسة: الجنس، السن، التأهيل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي.
الجزء الثاني	المحور الأول: بيئة العمل الداخلية.	المتغيرات التنظيمية والوظيفية. العبارات من 01-08.
	العمل الداخلية.	المتغيرات المادية. العبارات من 09-14.
	المتغيرات التقنية.	العبارة من 15-18.
المحور الثاني: الأداء الوظيفي.		العبارة من 19-33.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

تم الاعتماد في الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي لاستقصاء آراء أفراد عينة الدراسة، والذي يعبر من خلاله عن مدى موافقة وعدم موافقة العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وكأول خطوة نقوم بحساب المدى ثم طول الفئة كالتالي:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى للفئة} - \text{الحد الأدنى للفئة} = 5 - 1 = 4.$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 4 / 5 = 0.8.$$

### الجدول 02: سلم ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المجال	[1.80-1]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]

المصدر: من اعداد الطالبتين.

الفصل الثالث: ..... دراسة حالة لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر

كما تم الاعتماد على سلم ثلاثي لمعرفة أثر استيفاء مكونات بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي، وهو ممثل كالتالي:

$$\text{المدى} = 3 - 1 = 2$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{2}{3} = 0.66.$$

**الجدول 03: السلم الثلاثي.**

الدرجات	منخفض	متوسط	عال
الوزن	1	2	3
المجال	[ 1 - 1.66 ]	[ 1.67 - 2.32 ]	[ 2.33 - 2.98 ]

المصدر: من اعداد الطالبتين.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المعتمدة: اعتمدنا في معالجة بيانات على بعض الأساليب الإحصائية، نذكرها كالتالي: <sup>1</sup>

- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرات، وتحديد درجة الارتباط، والتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات الاستبيان.
- التكرار والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، ومعرفة مقدار تشتت الإجابات.
- اختبار t للعينة الواحدة: لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما أصغر أو يساوي أو أكبر من القيمة الثابتة.
- الانحدار الخطي البسيط: لدراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير آخر تابع، وفق العلاقة التالية:  $y = ax + b$ ، حيث y: المتغير التابع، x: المتغير المستقل، b: انحدار الخط المستقيم، a: الثابت (تقاطع خط الانحدار مع المحور التابع).

**المطلب 03: صدق وثبات الاستبيان.**

**أولاً: صدق الاستبيان:**

**الصدق الظاهري:** ويقصد به التأكد من أنّ عبارات الاستبيان مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم أخذ ملاحظات الأستاذ المؤطر حول الاستبيان في صورته الأولية بعين الاعتبار، ثم تمّ عرضه على المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وتم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من نصائحهم وتوجيهاتهم، وأجريت التعديلات اللازمة الموصية بها من طرف المحكمين لإخراج الاستبيان في شكله النهائي وتوزيعه على أفراد العينة.

1- نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين و انعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص172.

الصدق الاتساق الداخلي للاستبيان: للتأكد من الصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان نعتمد في ذلك على حساب معاملات الارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان، كالتالي:

الجدول 04: معاملات الارتباط لمحاور الاستبيان بدرجته الكلية.

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط r	المحور
0.000	**0.904	المحور الأول (بيئة العمل الداخلية)
0.000	**0.728	المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

\*\* عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أنّ معاملات الارتباط بين محاور الدراسة و الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان دالة عند مستوى دلالة 0.01، حيث بلغت القيمة الاحتمالية للمحورين (sig=0.000)، أي أنّها أقل من 0.01، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه، أما معاملات الارتباط فهي محصورة بين (0.728 و 0.904) ذلك يشير الى وجود ارتباط قوي جدا، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين جميع محاور الاستبيان و الدرجة الكلية له.

ثانيا: ثبات الاستبيان: معنى ذلك ان يعطي الاستبيان نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعه أكثر من مرة على أفراد العينة، في نفس الظروف والشروط، ونستخدم في التحقق من ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرونباخ، حيث أنّه كلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، وكلما اقترب من الواحد كان الثبات عاليا. يمثل الجدول التالي معامل ثبات الاستبيان:

الجدول 05: قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة ( الاستبيان).

المحاور	ترتيب العبارات	ألفا كرونباخ
بيئة العمل الداخلية	18-01	0,774
الأداء الوظيفي	33-19	0,849
ألفا كرونباخ الكلي	33-1	0,835

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج التحليل الاحصائي لجميع محاور الدراسة الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ قد تجاوزت القيمة (0.6)، حيث:

- بلغت ألفا كرونباخ للمحور الأول ما قيمته 0.774 ما يعني ثباتا مقبولا.
- أما المحور الثاني بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.849 وهي تمثل قيمة جيّدة.



- وفيما يخص أداة الدراسة بشكل عام، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلية **0.835** وهي قيمة جيدة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة تتميز بثبات جيد، ما ينعكس إيجاباً على مصداقية النتائج المتحصل عليها لاحقاً.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

بالاعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائي SPSS V20، سنقوم في هذا المبحث إلى عرض أهم النتائج، وتحليلها وصفيًا، للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وعن آراء وتوجهات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، إلى جانب إجراء اختبار فرضيات الموضوعة للتأكد من الهدف الذي وضعت لأجله بواسطة SPSS.

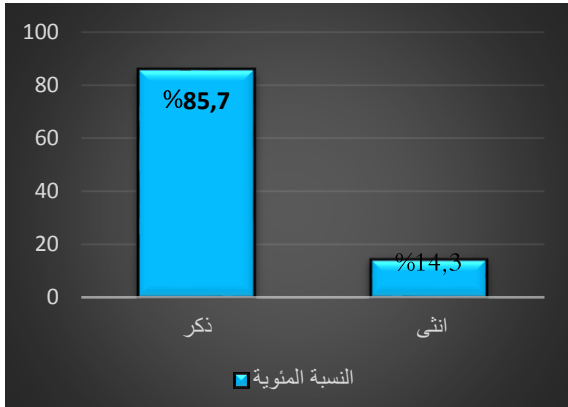
#### المطلب 01: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

نعتمد على التحليل الوصفي لغرض التعرف على أهم الخصائص التي تميز أفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي، وهذا كالتالي:

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل 03: توزيع أفراد العينة حسب

الجدول 06: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

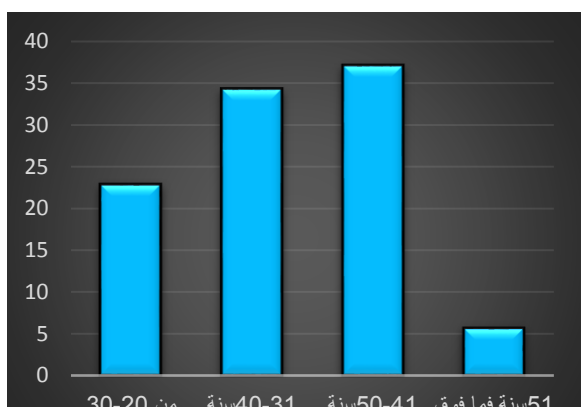
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	85.7
انثى	05	14.3
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول والمنحنى البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 85.7% وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع نسبة الاناث التي بلغت 14.3% فقط، وذلك يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتبر من المهن الثقيلة الموجهة للعنصر الذكوري.

#### 2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الشكل 04: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

الجدول 07: توزيع أفراد العينة حسب السن

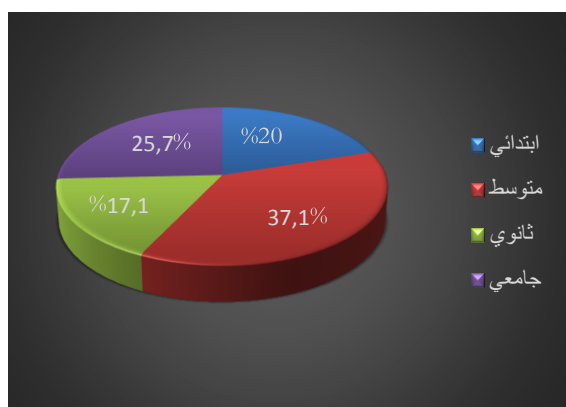
السن	التكرار	النسبة
من 30-20 سنة	8	22.9
40-31 سنة	12	34.3
50-41 سنة	13	37.1
51 سنة فما فوق	2	5.7
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أنّ فئة الأعمار من فئة 50-41 سنة تمثل أعلى نسبة بمعدل 37.1%، تليها فئة الأعمار من 40-31 سنة التي تمثل 34.3%، ثم فئة من 30-20 سنة بنسبة 22.9%، وأخيرا الفئة العمرية 51 سنة فما فوق بنسبة 5.7%، يتبين من هذه النتائج أنّ المؤسسة تعتمد أكثر على الفئة العمرية 50-41 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تتجه نحو تشييب عمالها للاستفادة من خبراتهم ورصيدهم المعرفي.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي:

الشكل 05: توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

الجدول 08: توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي

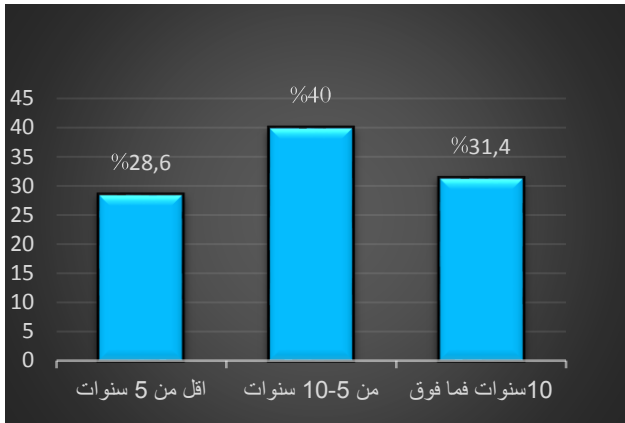
التأهيل العلمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	7	20
متوسط	13	37.1
ثانوي	6	17.1
جامعي	9	25.7
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من نتائج الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنّ 37.1% من أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط، ونسبة 25.7% من عينة الدراسة مستواهم جامعي، يليها المستوى الابتدائي والثانوي بنسبة 20% و 17.1% على الترتيب، ما يبيّن أنّ المؤسسة لا تعتمد كثيرا على الأهلية العلمية العالية.

### 4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل:

الجدول 09: توزيع أفراد العينة عدد سنوات العمل. الشكل 06: توزيع أفراد العينة عدد سنوات العمل



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	28.6
من 5-10 سنوات	14	40
10 سنوات فما فوق	11	31.4
المجموع	35	100%

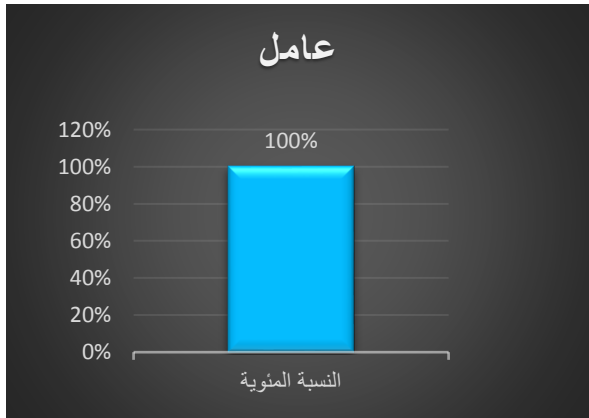
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ 40% من أفراد العينة تتراوح أقدميّتهم من 5-10 سنوات، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 28.6%، فيما بلغت أقل نسبة 31.4% للذين عدد سنوات عملهم 10 سنوات فما فوق، ذلك يدل أن المؤسسة تتجه نحو تجديد المستمر للعمال عن طريق استقطاب موارد بشرية حديثة، واحالة كبار السن للتقاعد.

5- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

الشكل 07: توزيع أفراد العينة المسمى الوظيفي

الجدول 10: توزيع أفراد العينة المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
100	35	عامل
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ نسبة العمال بلغت 100%، وهي العينة التي شملتها الدراسة بالمؤسسة.

المطلب 02: التحليل الوصفي لإجابات العينة.

سنقوم في هذا المطلب بإجراء تحليل وصفي لإجابات أفراد العينة حول عبارات محوري الاستبيان، ذلك لمعرفة درجة موافقتها على كلّ عبارة واتجاه العام لآرائهم، وقد اعتمدنا على نظام المعالجة الإحصائية SPSS V20، بالاستعانة بالنسب المئوية، مقاييس التشتت (الانحراف المعياري)، ومقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي).

تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول: وهي تتعلق بعرض نتائج المحور الأول المتعلق ببيئة العمل الداخلية:

أ. التحليل الوصفي لبعء بيئة العمل التنظيمية والوظيفية:

الجدول 11 : نتائج التحليل الوصفي لبعء بيئة العمل التنظيمية والوظيفية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدرجة موافقة	موافقة	إجابة	بدرجة موافقة	بدرجة موافقة	السؤال
موافق	1.220	3.43	6	16	2	9	2	01
			%17.1	45.7%	5.7%	25.7%	5.7%	N
موافق	0.963	3.69	4	23	2	5	1	02
			%11.4	65.7%	5.7%	14.3%	2.9%	N
موافق	1.314	3.51	10	11	3	9	2	03
			28.6%	31.4%	8.6%	25.7%	5.7%	N
موافق	0.887	3.91	5	27	0	1	2	04
			14.3%	77.1%	%0	2.9%	5.7%	N
موافق	1.173	3.49	6	16	4	7	2	05
			%17.1	45.7%	11.4%	20%	5.7%	N
غير موافق	1.197	2.54	1	10	3	14	7	06
			%2.9	28.6%	8.6%	40%	20%	N
غير موافق	1.063	2.60	0	11	3	17	4	07
			%0	31.4%	8.6%	48.6%	11.4%	N
محايد	1.178	2.71	2	9	6	13	5	08
			%5.7	25.7%	17.1%	37%	14.3%	N
محايد	0.56780	3.235	المجموع					

الفصل الثالث: ..... دراسة حالة لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر

يتضح من الجدول أعلاه أنّ اتجاهات وآراء عمال مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي هي المحايدة اتجاه بعد بيئة العمل التنظيمية والوظيفية، أين بلغ المتوسط الحسابي المرجح ( $M=3.235$ )، بانحراف معياري ( $\sigma= 0.56780$ ) وهو اقل من 1، ما يدل على تركيز اجابات عيّنة الدراسة وعدم تشتتها بشكل كبير، أي هناك تقارب في اجابات لدى عيّنة الدراسة.

كما نلاحظ أنّ عيّنة الدراسة كان متوسطها الحسابي محصور بين 2.54 و 3.91، ومنه نستخلص:

- المتوسط الحسابي للعبارة (01) يساوي 3.43، باتجاه موافق، يدل على موافقة عيّنة الدراسة على هذه العبارة ويقرون بأنّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتمد على الأسلوب الرسمي والقوانين المشددة.

- المتوسط الحسابي للعبارة (02) يساوي 3.96، باتجاه موافق، يدل على أنّ عيّنة الدراسة موافقة على أنّ الثقافة التنظيمية لمؤسستهم مبنية على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول.

- المتوسط الحسابي للعبارة (03) يساوي 3.51، باتجاه موافق، يدل على اعتماد رئيسهم على الصرامة فيما يخص الأخطاء والعقاب في مجال العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة (04) و (05) يساوي 3.91 و 3.49 على الترتيب، باتجاه موافق، يدل أنّ عيّنة الدراسة تأكد على اتباع مؤسستهم أسلوب فرق العمل، والعيّنة تفضل ذلك بدلا من العمل فرديا نتيجة ارتباط مهامهم ببعضها البعض (متكاملة).

- المتوسط الحسابي للعبارة (06) يساوي 2.54، باتجاه غير موافق، دليل على غياب جو المنافسة في العمل بغياب عنصر الترقية، ما يجعل عيّنة الدراسة غير موافقة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة (07) يساوي 2.54، باتجاه غير موافق، ما يبيّن على عدم شعور العامل المكافآت والأجور المطبّقة في مؤسستهم، ما جعل العيّنة غير موافقة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة (08) يساوي 2.71، وقد التزمت العيّنة بالحياد حول هذه العبارة.

ب. التحليل الوصفي لبعء بيئة العمل المادية:

الجدول 12: نتائج التحليل الوصفي لبعء بيئة العمل المادية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تبيّة رتبة	متوسط رتبة	إجابات	تبيّة رتبة	الاتجاه
موافق	1.011	3.51	1	26	0	6	09
			%2.9	74.3	%0	17.1	
محايد	1.262	3.37	2	24	0	3	10

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

	%	17.1	8.6	0	68.6	%5.7			
11	N	8	5	2	16	4	3.09	1.422	محايد
	%	22.9	14.3	5.7	45.7	%11.4			
12	N	0	4	0	26	5	3.91	0.781	موافق
	%	0	11.4	0	74.3	%14.3			
13	N	0	5	4	23	3	3.69	0.832	موافق
	%	0	14.3	11.4	65.7	8.6%			
14	N	1	5	3	24	2	3.06	0.914	موافق
	%	2.9	14.3	8.6	68.6	%5.7			
المجموع							3.5286	0.60834	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أنّ اتجاهات وآراء عمال مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي هي الموافقة حول بعد بيئة العمل المادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح ( $M=3.5286$ )، وبانحراف معياري ( $\sigma=0.60834$ ) وهو اقل من 1.

- كما نجد أنّ المتوسط الحسابي للعيّنة محصور بين 3.06 و 3.91، هي كالتالي:
- المتوسط الحسابي للعبارة (09) يساوي 3.51، باتجاه موافق، مما يدل على أنّ عيّنة الدراسة موافقة على نوعية الاضاءة المتوفرة في مكان ومناسبة لطبيعة العمل.
  - المتوسط الحسابي للعبارة (10) يساوي 3.37، باتجاه محايد، حيث التزمت عيّنة الدراسة بالحياد حول هذه العبارة.
  - المتوسط الحسابي للعبارة (11) يساوي 3.09، باتجاه محايد، كذلك التزمت عيّنة الدراسة بالحياد حول هذه العبارة.
  - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (12) يساوي 3.91، باتجاه موافق، ما يدل على أنّ المؤسسة تعنى بتوفير مساحات للنباتات لتزيين وتنقية بيئة العمل الداخلية، ما جعل عيّنة الدراسة موافقة على هذه العبارة.
  - المتوسط الحسابي للعبارة (13) يساوي 3.69، باتجاه موافق، يدل على أنّ الألوان المستخدمة (الأبيض، برتقالي فاتح، أخضر فاتح) في المؤسسة تحظى بموافقة عيّنة الدراسة، حيث تجدها ألوانا مريحة ومشجعة على العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة (14) يساوي 3.06، باتجاه موافق، تدل على أنّ المؤسسة تعمل على توفير وترتيب الأدوات اللازمة للعمل، مما جعل عيّنة الدراسة تبدي موافقتها على هذه العبارة.

### ت. التحليل الوصفي لبعده بيئة العمل التقنية:

#### الجدول 13: نتائج التحليل الوصفي لبعده بيئة العمل التقنية.

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تبدية رتبة	رتبة	إد	رد	تبدية رتبة	السؤال
موافق	0.963	3.69	5	21	0	7	0	15
			14.3	60	0	20	0	
محايد	1.157	3.11	3	14	4	12	2	16
			8.6	40	11.4	34.3	5.7	
محايد	1.317	3.03	3	15	3	8	6	17
			8.6	42.9	8.6	22.9	17.1	
محايد	1.132	3.11	2	15	6	9	3	18
			5.7	42.9	17.1	25.7	8.6	
محايد	0.83345	3.2357	المجموع					

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أنّ اتجاهات وآراء عمال مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي هي الحياد حول بعده بيئة العمل التقنية، حيث بلغ متوسط الحسابي ( $M=3.2357$ )، وانحراف معياري ( $\sigma= 0.83345$ ).

كما نجد أنّ المتوسط الحسابي لعيّنة الدراسة بين 3.03 و 3.69، هي كالتالي:

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (15) يساوي 3.69، باتجاه موافق، يدل ذلك على موافقة عيّنة الدراسة حول امتلاك المؤسسة وسائل تواصل حديثة تسهل من عملية التواصل بينها وبين العمال.
- المتوسط الحسابي للعبارة (16) يساوي 3.11، باتجاه محايد، نجد أنّ عيّنة الدراسة التزمت بالحياد حول استخدام المؤسسة الأجهزة التكنولوجية لشرح خطوات العمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة (17) يساوي 3.03، باتجاه محايد، التزمت عيّنة الدراسة بالمحايدة حول هذه العبارة.

- بلغ متوسط الحسابي للعبارة (18) يساوي 3.11 باتجاه محايد، نجد كذلك أنّ عينة الدراسة محايدة لهذه العبارة.

تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني: وهي تتعلق بعرض نتائج المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي:

### التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي:

#### الجدول 14: نتائج التحليل الوصفي للأداء الوظيفي.

السؤال	مخفض		متوسط	ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
19	N	4	19	11	2.26	0.701	متوسط
	%	11.4	54.3	31.4			
20	N	10	13	12	2.06	0.802	متوسط
	%	28.6	37.1	34.3			
21	N	7	16	12	2.14	0.733	متوسط
	%	20	45.7	34.3			
22	N	15	17	3	1.66	0.639	منخفض
	%	42.9	48.6	8.6			
23	N	7	25	3	1.89	0.530	متوسط
	%	20	71.4	8.6			
24	N	4	20	11	2.20	0.632	متوسط
	%	11.4	57.1	31.4			
25	N	7	17	11	2.11	0.718	متوسط
	%	20	48.6	31.4			
26	N	0	19	16	2.46	0.505	عال
	%	0	54.3	45.7			
27	N	4	26	5	2.03	0.514	متوسط
	%	11.4	74.3	14.3			
28	N	4	18	13	2.26	0.657	متوسط
	%	11.4	51.4	37.1			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS



29	N	10	19	6	1.89	0.676	متوسط
	%	28.6	54.3	17.1			
30	N	7	20	8	2.03	0.664	متوسط
	%	20	57.1	22.9			
31	N	5	19	11	2.17	0.664	متوسط
	%	14.3	54.3	31.4			
32	N	13	13	9	1.89	0.796	متوسط
	%	37.1	37.1	25.7			
33	N	6	15	14	2.23	0.731	متوسط
	%	17.1	42.9	40			
المجموع					2.0838	0.3793	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات وآراء العمال حول المحور الثاني هي متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح ( $M=2.0838$ )، وبانحراف معياري ( $\sigma=0.3793$ )، وهو أقل من 1 ما يعني عدم تشتت إجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

نجد أنّ المتوسط الحسابي لهذا المحور محصور بين 1.66 و 2.46، ومنه يمكن استخلاص التالي:

- نجد أنّ عينة الدراسة باتجاه منخفض في العبارة (22)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 1.66، ما يدل على اتباع عينة الدراسة لأداء منخفض في ظل غياب العدالة التنظيمية لتوزيع المكافآت بين العمال.
- فيما جاءت باقي إجابات عبارات الأخرى أغلبها باتجاه متوسط، يدل على اتخاذ الأداء المتوسط حول عبارات الأبعاد الثلاثة لبيئة العمل الداخلية، ما عدا العبارة (26) قدر متوسطها الحسابي بـ 2.46، باتجاه عال، ما يدل على أنّ عينة الدراسة تتبع أداء عال في حالة غياب الرئيس عن العمل، أي أنهم يفضلون الرقابة و الاشراف الذاتي بدلا من الرقابة الصارمة.

### المطلب 03: اختبار الفرضيات.

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا على فرضية رئيسية هي كالتالي: توجد علاقة تأثير طردية إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوحجر.

وانطلاقا من ذلك اعتمدنا على ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

الفصل الثالث: ..... دراسة حالة لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر

- افتقار مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بيئة العمل التنظيمية والوظيفية له أثر سلبي على الأداء الوظيفي.
- بيئة العمل المادية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لعمالها.
- غياب بيئة العمل التقنية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لعمالها.

ومن أجل اختبار هذه الفرضيات نعتمد على مجموعة من قواعد القرار، هي:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من t الجدولية (1.960): نقبل الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>.  
(والعكس صحيح).
- إذا كانت القيمة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05: نقبل الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>. (والعكس صحيح).

**اختبار الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر. ومنه نطرح فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة، كالتالي:

H<sub>0</sub>: توجد علاقة تأثير عكسية سلبية بين بيئة العمل الداخلية و الأداء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة تأثير طردية إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر.

**الجدول 15: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.**

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار t		اختبار F		معادلة الانحدار		بيئة العمل الداخلية
	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	معاملات B	
0.132	0.032	2.245	0.032 <sup>b</sup>	5.039	0.122	0.273	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

$$y=1.17+0.27x \iff y=ax+b$$

يوضح الجدول أعلاه اختبار للفرضية الرئيسية، حيث قدرت قيمة t المحسوبة بـ 2.245، وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.960، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة sig تساوي 0.032 وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، ومنه يمكن فإننا نقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> (توجد علاقة تأثير طردية إيجابية بين بيئة العمل الداخلية و الأداء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر)، و نرفض الفرضية الصفرية. وبهذا نثبت صحة الفرضية الرئيسية: توجد علاقة

الفصل الثالث: ..... دراسة حالة لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر

تأثير طردية إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوججر.

اختبار الفرضية الأولى: افتقار مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بيئة العمل التنظيمية والوظيفية له أثر سلبي على الأداء الوظيفي.

$H_0$ : افتقار مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بيئة العمل التنظيمية والوظيفية له اثر سلبي على الأداء الوظيفي.

$H_1$ : افتقار مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بيئة العمل التنظيمية والوظيفية له اثر ايجابي على الأداء الوظيفي.

#### الجدول 16: نتائج اختبار الفرضية الأولى.

معامل التحديد $R^2$	اختبار t		اختبار F		معادلة الانحدار		بيئة العمل التنظيمية والوظيفية
	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	معاملات B	
0.006	0.654	0.453	0.654 <sup>b</sup>	0.205	0.116	0.052	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بلغت 0.453 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 1.960، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة sig تساوي 0.654 وهي أكبر من الدلالة المعتمدة 0.05، انطلاقاً من هذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  (افتقار مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بيئة العمل التنظيمية والوظيفية له أثر سلبي على الأداء الوظيفي)، ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ . وبهذا تثبت صحة الفرضية الأولى: افتقار مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بيئة العمل التنظيمية والوظيفية له أثر سلبي على الأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الثانية: بيئة العمل المادية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لعمالها.

ومنه نطرح فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة، كالتالي:

$H_0$ : بيئة العمل المادية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لعمالها.

$H_1$ : بيئة العمل المادية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر ايجابي على الأداء الوظيفي لعمالها.

الجدول 17: نتائج اختبار الفرضية الثانية.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار t		اختبار F		معادلة الانحدار		بيئة العمل المادية
	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	معاملات B	
0.268	0.001	3.475	0.001 <sup>b</sup>	12.075	0.093	0.323	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول لاختبار الفرضية الثانية، أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.475 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 1.960، أما مستوى الدلالة قدرت بـ 0.001 وهي أصغر من الدلالة المعتمدة 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> (بيئة العمل المادية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر ايجابي على الأداء الوظيفي لعمالها)، ونرفض الفرضية الصفرية. وبهذا ننفي صحة الفرضية الثانية أن بيئة العمل المادية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لعمالها.

- اختبار الفرضية الثالثة: غياب بيئة العمل التقنية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لعمالها. ومنه نطرح فرضيتين، فرضية العدم والفرضية البديلة، كالتالي:

H<sub>0</sub>: غياب بيئة العمل التقنية لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي.  
H<sub>1</sub>: غياب بيئة العمل التقنية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي.

الجدول 18: نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار t		اختبار F		معادلة الانحدار		البيئة التقنية
	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	معاملات B	
0.103	0.061	1.942	0.61 <sup>b</sup>	3.770	0.075	0.146	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من نتائج الجدول الخاصة بالفرضية الثالثة، نجد أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.942 وهي أصغر من القيمة الجدولية، بينما بلغ مستوى الدلالة بـ 0.061 وهي أكبر من الدلالة المعتمدة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> (غياب بيئة العمل التقنية لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي)، ونرفض الفرضية البديلة. بالتالي نثبت صحة الفرضية الثالثة: غياب بيئة العمل التقنية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي لعمالها.





# خاتمة

من خلال دراستنا التطبيقية والميدانية التي تم التعرض من خلالها لأثر بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي، تعرضت الدراسة في شقها النظري الى معرفة لكل من مفهوم بيئة العمل الداخلية والأداء، الذي أدى الى فهم وتكوين تصوّر واضح عن أثر الذي يحدثه كل منهما على الآخر بوجوده أو انعدامه، في هذا السياق ولتدعيم الدراسة النظرية قمنا بتحويله إلى الواقع بأحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتخصصة بصناعة العتاد الفلاحي، وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا اليها من خلال هذه الدراسة:

## 1- النتائج النظرية:

- بيئة العمل الداخلية هي جزء من بيئة العمل الكلية للمؤسسة.
- العنصر البشري عامل مهم في اي مؤسسة اقتصادية فهو يتأثر ببيئة عمله على حسب تفاعله مع الظروف المحيطة به.
- غياب مكونات البيئة الداخلية يجعلها بيئة سامة، مليئة بالمخاطر المهنية، وذات مستويات متدنية للأداء.
- إيجاد مناخ محفز يدفع العاملين نحو تقديم مستويات عالية من الأداء، بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- من خلال ما جاء في الإطار النظري بيئة العمل الداخلية أخذت اهتمام المفكرين و علماء الإدارة، لتأثيرها الواضح على رغبة العاملين في العمل، فملائمة البيئة التنظيمية والوظيفية، المادية، او التقنية، مثلا مرونة القواعد ووضوحها، عدالة الحوافز المادية و المعنوية، توفر الوسائل التكنولوجية و المعدات في مكان العمل، إضافة إلى وجود أنظمة للإضاءة و الحرارة، كل هذا يؤدي إلى توليد مشاعر إيجابية عند العامل و بالتالي يشعر بالرضا عن بيئة عمله و هذا ما ينتج إلى تحسين أدائه ونتاجيته.

## 2- النتائج الميدانية:

- اثبات صحة الفرضية الأولى: افتقار مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بيئة العمل التنظيمية والوظيفية له أثر سلبي على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05.
- نفي صحة الفرضية الثانية أنّ بيئة العمل المادية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05.

- اثبات صحة الفرضية الثالثة: غياب بيئة العمل التقنية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05.
- في الأخير عند إثبات الفرضية الرئيسية توصلت نتائج الاختبار التي قمنا بها على وجود علاقة تأثير طردية إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية لصناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوحجر عند مستوى معنوية 0.05.
- 3- التوصيات والاقتراحات: بناء على ما تم مناقشته والتوصل اليه من نتائج في الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي، فإنّ الباحثين توصيان بما يلي:
  - ضرورة اعتماد مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي لبلدية حمام بوحجر على هيكل تنظيمي مرن، يعتمد على قواعد وقوانين مرنة، للقضاء على تخويف العاملين، وتوليد مناخ محفز على العمل.
  - ترك المجال أمام العاملين لممارسة الرقابة الذاتية، وتوجيه أنفسهم، لفتح المجال نحو الابداع.
  - الاهتمام ببيئة العمل التنظيمية فيما يخص موضوع الترقية والحوافز، لخلق جو المنافسة بين العاملين، وزيادة القدرة الابتكارية، وتقديم مستويات أفضل للأداء.
  - ضرورة إعادة مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي النظر فيما يخص العدالة في توزيع الأجور والمكافآت، لخلق جوّ من الثقة بين العاملين والمؤسسة، وزيادة رضاهم، بالتالي الرفع من مستوى أدائهم ونتاجيتهم.
  - حماية العاملين من الصمم المهني الذي ينجم عن الضوضاء الناتجة عن طبيعة عملهم، بتوفير سدادات وأغطية الأذن، مع ضرورة التزام العاملين بها وعدم اهمالها، وقيام المؤسسة بفحوصات دورية للعاملين التي تتطلب طبيعة عملهم الضوضاء العالية، وإدخال نتائج الفحوصات في ملفات العاملين.
- 4- آفاق البحث:
  - اجراء بحوث تتضمن انعكاسات بيئة العمل السامة على الكفاءات.
  - اجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول جودة بيئة العمل الداخلية وأثرها على تنافسية المؤسسة.



# قائمة المراجع

## قاموس :

1. ابن المنظور، لسان العرب، مجلد 12، ط 01، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، سنة 1988.

## كتب :

1. اسماعيل محمد صرايرة، التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، الطبعة 01، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، سنة 2012.
2. خالد بن عبد الله العرج، الدليل الارشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية، ط 01، نشر من طرف وزارة الخدمة المدنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2016.
3. سعدون حمود جثير الربيعاوي و حسين وليد حسين عباس وآخرون، إدارة التسويق: أسس و مفاهيم معاصرة، طبعة 01، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2015.
4. عبد الله شرارة مجدي، السلامة و الصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، بدون طبعة، مؤسسة فريدرش إيبرت للنشر (مكتب مصر)، مصر، سنة 2016.
5. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 02، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 1998.
6. علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الاردنية، طبعة 01، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2017.
7. عمر وصفي العقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة - البعد الاستراتيجي - ، ط 01، داروائل للنشر و التوزيع، سنة 2005.
8. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط 01، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2010.
9. محمود عبد الفتاح، التكيف مع ظروف العمل، ط 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، سنة 2012.
10. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط 01، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2005.

## اطروحات و مذكرات :

1. احمد صالح و ابراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب ادارة الحقوق للعمل في تحسين مستوى الاداء واتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، سنة 2016/2015.
2. أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2017.
3. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2008.
4. اسماعيل حسن اسماعيل مودة، أثر بيئة العمل في الابداع الاداري، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، سنة 2014.
5. بوخريصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، سنة 2015/2014.
6. حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين، مذكرة للحصول على درجة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2015.
7. حمادة بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة مقدمة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، سنة 2007.
8. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2007.
9. دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس و الأرتوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، سنة 2016/2015.
10. سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بمعنويات العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، سنة 2012.

11. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم اجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2014/2013.
12. صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تسيير و العلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، سنة 2010/2009.
13. عادل بوعافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2017/2016.
14. عبد الحق علي إبراهيم، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، سنة 2015.
15. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، قسم العلوم تجارية، كلية علوم الاقتصادية تسيير و علوم تجارية، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، سنة 2012/2011.
16. عبد الله فهد فهيد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، سنة 2016.

#### مقالات ومجلات :

1. جميلة بن زاف، (العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة)، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2015.
2. ربيع بلايلية، (تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل)، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، مجلد 04، العدد 01، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، سنة 2014.
3. رميلة لعمور، (إتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري)، مجلة Globale journal of economic and business، مجلد 06، العدد 3، جامعة غرداية، سنة 2019.
4. سفيان كويد و نور الهدى بن الدين، (أثر القيادة الادارية على الأداء الوظيفي)، مجلة الاقتصاد و المالية، مجلد 04، العدد 01، جامعة الجيلالي الياصب، سيدي بلعباس، سنة 2018.
5. سهام بن رحمون، (بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي للإداريين)، مجلة علوم الانسان و المجتمع، مجلد 02، العدد 08، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة 2013.

6. عامر علي حسين العطوي و اسراء قاسم ياسين،(دور الروابط التنظيمية و المجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء)،مجلة المثني للعلوم الادارية و الاقتصادية،المجلد 07،العدد 01،جامعة المثني،العراق،سنة 2017.
7. عبد الله بلوناس و أسماء كرغلي،(المخاطر المرتبطة برأس المال البشري و كيفية ادارتها)،مجلة أبعاد اقتصادية،مجلد 03،عدد 01،جامعة بومرداس،سنة 2016.
8. عبد الملوك مزهودة،(الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم و تقييم)،مجلة العلوم الانسانية،العدد 01،جامعة محمد خيضر،بسكرة،سنة 2001.
9. علا ميمي و شبلي سويطي،(نظام تقييم الاداء الوظيفي و اثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني)،مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة،المجلد 22،العدد 01،جامعة الجزائر 03،سنة 2019.
10. عيسى بن سالم و عمر بن شريك،(العوامل المسهلة للإبداع في بيئة العمل من وجهة نظر الأساتذة )،مجلة أنسة للبحوث و الدراسات،مجلد 08،العدد 01،جامعة الجلفة،سنة 2017
11. محمد العيفة،(أثر العلاقات الانسانية على الأداء الوظيفي للعاملين)،مجلة الباحث،عدد 15،جامعة الجزائر 03،العاصمة،سنة 2015.
12. محمد بن عبد العزيز المبارك،(رعاية البيئة من التقعد الأصولي و الفقهي)،مجلة الجمعية الفقهية السعودية،العدد 17،الرياض،سنة 2013.
13. محمود أحمد أبو سمرة و محمد الطيبي و آخرون،(واقع الأداء لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم)،مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي،المجلد 36،العدد 01،الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية،الأردن،سنة 2016.
14. مريم أرفيس،(الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة)،مجلة التغير الاجتماعي،العدد 06،جامعة محمد خيضر،بسكرة،بدون سنة.
15. منير عباس،(أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين)،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد 34،العدد 02،سوريا،سنة 2018.
16. نبيل سوفي،(أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين )،مجلة العلوم الانسانية،مجلد 17،العدد 46،جامعة محمد خيضر،بسكرة،سنة 2017.
17. نهى بنت سعيد نقيطي و خديجة بنت أحمد زيني،(تأثير سيكولوجية التصميم الداخلي على انتاجية الأفراد في العمل)،مجلة العمارة و الفنون الاسلامية،العدد 03،الجمعية العربية للحضارة و الفنون الإسلامية،القاهرة،مصر،سنة 2016.
18. يحي عبد الرزاق الصوصاع،(أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين)،مجلة المنهل الاقتصادي،المجلد 01،العدد 01،جامعة الشهيد رحمة لخضر،الوادي،بدون سنة.

## مداخلات :

1. صالح نهير الزالملي و زينب مهدي محسن،الأرغونوميا:بين ضرورات التحديد و مجالات التطبيق،مداخلة في ملتقى وطني حول:الأرغومونيا التربوية،منظم من طرف سرور طالبي المل،طرابلس،لبنان،يومي30-31مارس2018.
2. نوال شيشة وفريدة زيني،قياس أداء العاملين في المنظمات،مداخلة في ملتقى وطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الموارد الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية،جامعة الطاهر مولاي،سعيدة،يومي 10-11 نوفمبر2009.

## مواقع الكترونية :

1. محمد طاشور،(محيط العمل داخل المكتبات : شروطه و متطلباته)،مجلة Cybrarians journal،العدد12،جامعة منتوري،قسنطينة،سنة 2007 .  
[http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=398:2009-07-21-10-03-58&catid=150:2009-05-20-09-56-20&Itemid=55](http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=398:2009-07-21-10-03-58&catid=150:2009-05-20-09-56-20&Itemid=55)



## الملحق 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي بوشعيب عين تموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير موارد بشرية



### استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

سيدي، سيدتي

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بكل دقة وموضوعية، ذلك بهدف اثراء موضوع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي".  
علما أن المعلومات التي نتحصل عليها سوف تبقى سرية وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط، وأن اجابتم الدقيقة والكاملة في جميع فقرات الاستبيان لها أثر كبير في مصداقية المعلومات التي سنقدمها في هذه المذكرة. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ضع العلامة (x) امام الإجابة المناسبة :

• البيانات الشخصية :

- الجنس :  ذكر  انثى .
- السن :  20-30 سنة  31-40 سنة  41-50 سنة .
- التأهيل العلمي :  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي .
- عدد سنوات العمل :  اقل من 5 سنوات  5-10  10 سنوات فما فوق .

● المحور الأول: توافر مكونات بيئة العمل الداخلية (إدارية/ مادية / تكنولوجية) في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي .

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>أ/ المكونات الإدارية :</b>					
01	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستك بالقواعد و القوانين المشددة و الأسلوب الرسمي					
02	يعطي رئيسك لك مجالا لطرح الأفكار و تبادل المعلومات واتخاذ القرارات والحلول في إنجاز الأعمال					
03	تجد أن رئيسك صارم وحاد في تعامله ويعتمد كثيرا على التأنيب والعقاب وتصيد أخطاء العاملين					
04	تجد أن مؤسستك تشجع إنجاز العمل جماعيا					
05	هل تفضل العمل الفردي على العمل الجماعي					
06	تهتم مؤسستك بالحصول على مستوى أعلى من المستوى الذي هو عليه					
07	تجد أن نظام الحوافز والأجور في مؤسستك هو نظام عادل بين العاملين يتناسب مع الجهد المبذول					
08	تمنح مؤسستك حوافز مادية (زيادة في الأجر...) أو معنوية (لوحات شرف /حفلات تكريمة...)					
	<b>ب / المكونات المادية :</b>					
09	الإضاءة (الطبيعية و الاصطناعية ) كافية ومناسبة لطبيعة عملك					
10	درجة الحرارة والرطوبة في مكان عملك مناسبة لك صيفا وشتاءا					
11	تجد أن الضجيج في مكان عملك يعيق تواصلك مع زملائك العاملين					
12	تتوفر لديكم في مؤسستكم مساحات صغيرة للنباتات					
13	تجد أن الألوان في مكان عملك مريحة تشجعك على العمل					
14	تتوفر لديك جميع الأدوات والمواد اللازمة لإنجاز عملك					
	<b>ج/ التكنولوجيا :</b>					
15	تمتلك مؤسستكم مواقع إلكترونية (... gmail, facebook) تسهل عملية التواصل بين العمال والمؤسسة					
16	تستخدم مؤسستكم أجهزة تكنولوجية في شرح خطوات العمل ( data show...)					
17	تحرص مؤسستكم على اقتناء كل ما هو جديد من وسائل ومعدات والآت تكنولوجية					
18	تضمن مؤسستكم حصص تدريبية للعمال للتحكم في الوسائل التكنولوجية					

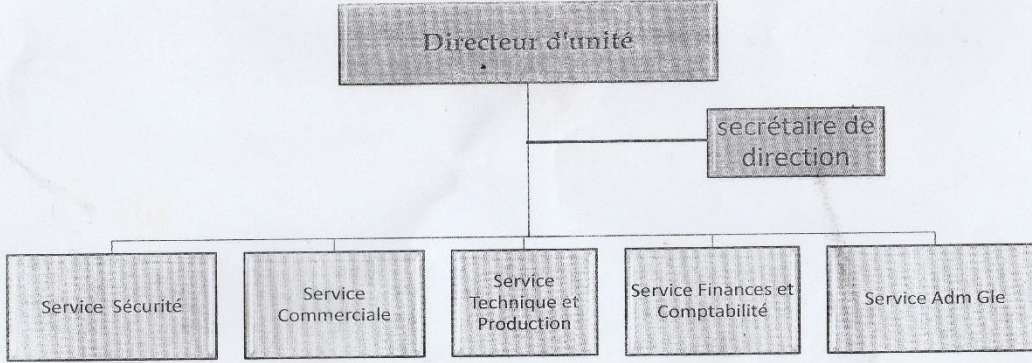


• المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

الرقم	السؤال	عال	متوسط	منخفض
19	ما هو مستوى أدائك في ظل نوعية القواعد والقوانين (مشددة/مرنة) المطبقة لديكم؟			
20	ما هو مستوى أدائك في ظل طبيعة العلاقة بينك و بين رئيسك من حيث تبادل المعلومات و المشاركة في اتخاذ القرارات و الحلول ؟			
21	ما هو مستوى أدائك في ظل تحكم و تعامل رئيسك معك؟			
22	ما هو مستوى أدائك في ظل طريقة توزيع المكافآت بين العاملين في مؤسستكم؟			
23	ما هو مستوى أدائك حسب الأجر الذي تتقاضاه في مؤسستكم؟			
24	ما هو مستوى أدائك بالعمل جماعيا مع زملائك العاملين ؟			
25	ما هو مستوى أدائك في ظل الرقابة و التوجيه الصارم رئيسك لك ؟			
26	ما هو مستوى أدائك في ظل غياب رئيسك عن المؤسسة ؟			
27	ما هو مستوى أدائك في ظل تطبيق مؤسستكم معايير الترقية بين العمال ؟			
28	ما هو مستوى أدائك في ظل نوعية الإضاءة في مؤسستكم ؟			
29	ما هو مستوى أدائك في ظل درجة الحرارة و الرطوبة في مؤسستكم؟			
30	ما هو مستوى أدائك في ظل الألوان المستخدمة و المساحات الخضراء المتوفرة في مؤسستكم ؟			
31	ما هو مستوى أدائك في ظل توفر وترتيب المعدات و الآلات في مؤسستكم؟			
32	ما هو مستوى أدائك في ظل توفير المعدات و الآلات التكنولوجية لاقتصاد الجهد و شرح طريقة العمل و الأهداف المراد تحقيقها ؟			
33	ما هو مستوى أدائك في ظل استخدام وسائل التواصل الحديثة في تدفق المعلومات بينك وبين الإدارة			

- شيخنا علي بن عبد الله بن عبد الله -

## الملحق 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



**ORGANIGRAMME ACTUEL (total effectif : 67) + 1 de CMA**  
 Détachés à CMA (1 personnes) **NABR ABDELKADER**

## الملحق 03: عدد العمال بالمؤسسة.

### REPARTITION DES EFFECTIFS PAR SERVICE

		Nbr réel	Nbr Prévu	Ecart
DIRECTEUR D'UNITE	Directeur *	1	1	0
	Chef service	1	1	0
SERVICE SECURITE	Chef section	1	1	0
	Agents	11	11	0
SERVICE COMMERCIALE	Chef service	1	1	0
	Cadre expédition	1	1	0
	Cadre achat et vente	1	1	0
	Cadre gestion des stocks	1	1	0
	Magasinier	2	2	0
SERVICE TECHNIQUE ET PRODUCTION	Chef service	1	1	0
	Cadre études et méthodes et contrôle qualité	0	1	-1
	Cadre fabrication mécanique	1	1	0
	Cadre maintenance industrielle	0	1	-1
	Chef section	0	2	-2
SERVICE COMPTABILITE ET FINANCES	Ouvriers	34	35	-1
	Chef service	1	1	0
	Cadre comptabilité Gle	1	1	0
	Cadre comptabilité matière	1	1	0
	Section trésorerie	1	1	0
SERVICE RESSOURCES HUMAINES ET ADMINISTRATION GENERALE	Chef service	1	1	0
	Cadre personnel et paie	2	2	0
	Cadre moyens Généraux	0	0	0
	Cadre informatique	0	1	-1
	Agents d'entretien et chauffeurs ...	4	7	-3
<b>TOTAL EFFECTIFS</b>		<b>67</b>	<b>76</b>	<b>-9</b>

الملحق 04: قائمة المحكمين للاستبيان.

الجامعة	الإستاذ	رقم
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-.	أستاذ بن يحي حسين	01
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-.	أستاذ كوديد سفيان	02
جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ غضبان حسام الدين	03

