



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي
-دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
د/بوهلاله سعاد	كعوش جاد	1
	رزايقي صلاح الدين	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ/ وادي رقية
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ/ بوهلاله سعاد
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ/ بوبحة سعاد

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على من أكمل الله به الدين وأتم به النعمة نبينا محمد صلى الله عليه

وسلم وعلى آله وصحبه والتابعين له بالإحسان إلى يوم الدين

ربي أدخلنا مدخل صدق وأخرجنا مخرج صدق وأجعل لنا من لدنك سلطانا نصيرا

اللهم علمنا علما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما

في البداية نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ضمن التكوين

العلمي والعملية

نتقدم بأخلص عبارات الشكر والتقدير لكل من أشرف على تعليمنا وتوجيهنا

ونصحننا وتشجيعنا، شكرا لكل من درسنا في كامل مشوارنا الدراسي

كما نخص بالشكر الأستاذة المشرفة: بوهلالة سعاد على ما أولته لنا من عناية ونصح وإرشاد

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على

تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه

كما نتقدم بالشكر الجزيل لعمال مؤسسة سونلغاز -ميلة-

وإلى كل الأساتذة الكرام بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة،

الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي

اهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه مع أسمى عبارات الحب والامتنان.

قال الله تعالى: "و قضي ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى -أمي الحبيبة- التي طالما رافقتني بدعائها وحرصها علي.

إلى -أبي العزيز- حفظه الله و أطال في عمره.

إلى من هم أقرب إلي من روجي إلي أخوتي.

أهدي هذا الإنجاز بالتحديد إلي الأستاذة المشرفة "سعاد بوهلالة".

إلي رفيقي و زميلي الذي تقاسم معي جهود إنجاز هذه المذكرة "صلاح الدين".

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق... للاصدقاء الاوفياء.

إلي كل من وسعته ذاكرتي و لم تسعه ذاكرتي.



جاد



اهداء

مهما كتبت من عبارات لن اجد أصدق من قوله تعالى " يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين اوتوا العلم درجات " فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ،هاقد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان عنوانها الجد و الاجتهاد.

الى نفسي التي قالت انا لها سانالها وأخيرا ها أنا اليوم اقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر.

الى التي رهنت حياتها من اجل أن أكون فخرا لها وضحت باحلامها من اجل أن أكون اعزازا لها الى من كان دعاؤها سر نجاحي ،الى اعز ما املك امي حفظها الله ورعاها.

الى ابي النور الذي انار دربي واستمدت منه قوتي واعتازي بذاتي.

الى ضلعي الثابت وامان ايامي الى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها الى من اكن لهم المحبة و الاحترام اخوتي واخواتي حفظكم الله ورعاكم جميعا.

أهدي هذا الإنجاز إلي الأستاذة المشرفة "سعاد بوهلالة".

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق...للاصدقاء الاوفياء وخاصة زميلي "جاد" له كل الشكر والتقدير .

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

صلاح الدين

المُلخَص

المخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية ميلة. وقد جاءت هذه الدراسة انطلاقاً من الأهمية المتزايدة التي باتت توليها المؤسسات الحديثة لمواردها البشرية، ووعيا المتزايد بأهمية توفير بيئة عمل محفزة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

سعت الدراسة إلى فهم مدى تأثير مختلف مكونات بيئة العمل (المادية، الاجتماعية، التنظيمية، والنفسية) على أداء الموظفين، وتحديد العلاقة بين جودة بيئة العمل ومخرجات الأداء الوظيفي. كما تم استعراض مختلف المفاهيم والنظريات ذات الصلة، إلى جانب التطرق إلى أنواع بيئة العمل، أبعادها، ومتطلباتها، فضلاً عن معوقات هذه البيئة وكيفية معالجتها.

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم وتوضيح الأطر العامة، بينما استُخدم المنهج الميداني في الجانب التطبيقي من خلال تصميم استبيان وُزِع على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز - ميلة، وقد خضعت البيانات للمعالجة الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل وارتفاع الأداء الوظيفي، حيث تبين أن توفير بيئة عمل محفزة، آمنة، وعادلة يسهم بشكل مباشر في تعزيز دافعية الموظف ورفع مستوى التزامه وكفاءته.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بتطوير بيئاتها الداخلية من خلال تحسين ظروف العمل الفيزيائية، اعتماد أنماط قيادية تشاركية، تفعيل نظام الحوافز، وتشجيع الاتصال الفعال، وذلك بهدف خلق مناخ تنظيمي إيجابي يضمن استدامة الأداء العالي للموظفين.

Abstract:

This study explores the impact of a positive work environment on improving job performance, based on a field investigation conducted with a sample of employees at the Sonelgaz company in the Mila province. The research stems from the growing awareness among modern organizations of the vital role human resources play in achieving strategic goals, and the increasing importance of creating a motivating and supportive internal environment.

The study aimed to assess how various components of the work environment—physical, social, organizational, and psychological—affect employee performance, and to identify the nature and strength of the relationship between workplace quality and functional output. It also reviewed relevant concepts and theories, while addressing the types, dimensions, and requirements of the work environment, as well as the main obstacles and how to overcome them.

The theoretical part of the study adopted a descriptive-analytical approach to establish key concepts and clarify general frameworks. In contrast, the practical part employed a field-based methodology through the design of a questionnaire distributed to a sample of employees at Sonelgaz – Mila. The collected data were subjected to statistical analysis to test the validity of the hypotheses.

The findings demonstrated a statistically significant positive correlation between a positive work environment and enhanced job performance. Specifically, the study found that providing a safe, fair, and encouraging work atmosphere directly contributes to higher motivation, stronger commitment, and greater employee efficiency.

Based on the results, the study recommends that institutions invest in improving their internal environments by enhancing physical conditions, adopting participatory leadership styles, implementing effective incentive systems, and promoting open communication. These actions are essential to building a positive organizational climate that supports sustained high employee performance.

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
85	عينة الدراسة والاستبيانات المسترجعة وغير المسترجعة	01
88	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	02
89	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	03
90	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Alpha Crombach	04
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
92-91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	06
93	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	07
94	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	08
95	فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها	09
96	التحليل الوصفي لعبارات محور "بيئة العمل الإيجابية"	10
98	التحليل الوصفي لعبارات محور "الأداء الوظيفي"	11
101-100	المتغير التابع = الأداء (Analysis Of Variances) نتائج تحليل التباين للانحدار (الوظيفي)	12

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
77	الهيكل التنظيمي للشركة	01
78	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	02
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
92	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	04
93	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	05
94	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	06

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الصفحة الرئيسية
	البسمة
	شكر و عرفان
	إهداء الطالب جاد
	إهداء الطالب صلاح الدين
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ذ	مقدمة
الفصل الثاني: مدخل عام الى بيئة العمل	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية بيئة العمل
25	المطلب الأول : مفهوم بيئة العمل
26	المطلب الثاني: أهمية بيئة العمل
28	المطلب الثالث: اسباب تحليل بيئة العمل واهم النظريات المفسرة لبيئة العمل
32	المبحث الثاني: اساسيات بيئة العمل
32	المطلب الأول: عناصر بيئة العمل
33	المطلب الثاني ابعاد بيئة العمل
34	المطلب الثالث: أنواع بيئة العمل

38	المبحث الثالث: متطلبات و معوقات بيئة العمل
38	المطلب الأول : متطلبات والعوامل المؤثرة في بيئة الاعمال
40	المطلب الثاني: أثر بيئة العمل على أداء الموظفين
42	المطلب الثالث: معوقات بيئة العمل
45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مدخل عام الى الأداء الوظيفي	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
49	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
50	المطلب الثاني: أهمية و خصائص الأداء الوظيفي
51	المطلب الثالث :عناصر و أنواع الأداء الوظيفي
54	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و طرق تحسينه
54	المطلب الأول : محددات الأداء الوظيفي
55	المطلب الثاني : معايير الأداء الوظيفي
56	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و طرق تحسينه
60	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
60	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
63	المطلب الثاني : مراحل و طرق تقييم الأداء الوظيفي
65	المطلب الثالث : معوقات تقييم الأداء الوظيفي و طرق معالجتها
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-ميلة-	
73	تمهيد

74	المبحث الأول : ماهية مؤسسة سونلغاز
74	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
78	المطلب الثالث: مهام كل من هياكل المؤسسة ومصالحها
85	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
85	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
86	المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
87	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة
90	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
90	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
95	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة
100	المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة
102	خلاصة الفصل
104	خاتمة
106	قائمة المراجع
111	قائمة الملاحق

مقدمة

1- تمهيد:

شهدت المؤسسات في العقود الأخيرة تحولات كبيرة نتيجة التقدم التكنولوجي، مما دفعها إلى التركيز على تطوير بيئة العمل وتعزيز دور الموارد البشرية كعنصر أساسي للنجاح. وأصبحت مواكبة التغيرات السريعة تتطلب قيادات فعالة، وموظفين مؤهلين، وبيئة عمل مرنة تدعم التواصل الفعال واستغلال الموارد بكفاءة، بهدف رفع الأداء والتكيف مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة. وتؤثر بيئة العمل بشكل مباشر في إنتاجية الموظفين واستقرار المؤسسة، مما يجعل تحسينها وتفعيل نظم إشراف وتوجيه حديثة أولوية لضمان استدامة النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسية.

2. إشكالية الدراسة:

هل تؤثر بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي؟

تدرج من التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يتحسن الأداء الوظيفي بصورة إيجابية بفضل بيئة العمل الإيجابية؟
- هل وبالرغم من وجود بيئة عمل إيجابية يمكن أن يتدهور الأداء الوظيفي؟
- هل يتأثر الأداء الوظيفي بوجود بيئة عمل إيجابية؟

3. الفرضيات:

للإجابة على السؤال الرئيسي، نبنى بحثنا على الفرضيات التالية:

1.3 الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بميلة

يتفرع من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية:

2.3 الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر بيئة عمل إيجابية على تحسين الأداء الوظيفي.

3.3 الفرضية الفرعية الثانية: لا تؤثر بيئة عمل إيجابية على تحسين الأداء الوظيفي.

4.3 الفرضية الفرعية الثالثة: يتحسن الأداء الوظيفي بصورة إيجابية بفضل بيئة العمل الإيجابية و الداعمة.

4. أهداف الدراسة:

انطلاقاً من الحجج المقدمة، وبعد الإحاطة بمختلف النظريات والأبحاث العلمية المتعلقة بموضوع بيئة العمل والفعالية التنظيمية، ونظرًا لتفاعلنا المباشر مع المؤسسة التي هي محور بحثنا، فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الغايات الآتية:

- تحليل واقع توفر جوانب بيئة العمل في مؤسسة التوزيع -سونلغاز- التي تم اختيارها للدراسة.
- دراسة الكيفية التي يؤثر بها اهتمام مديرية التوزيع-سونلغاز- بميلة بالجوانب الفيزيائية والاجتماعية والتنظيمية على رفع مستوى أداء الموظفين.
- الإجابة على التساؤلات والتحقيق من صحة الفرضيات الموضوعية سابقا.
- محاولة التعرف على مستوى اهتمام مؤسسة-سونلغاز- مكان الدراسة ببيئة العمل الداخلية.
- تحديد درجة أهمية كل من بيئة العمل و أداء الموظفين في مكان الدراسة.
- تزويد مؤسسة سونلغاز ميلة التي هي محور دراستنا بمجموعة من الخلاصات والمقترحات المستنبطة من دراستنا، وذلك لتعزيز الوعي بدور بيئة العمل في تطوير أداء الموظفين.

5. أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على علاقة ناشئة وحاسمة بين بيئة العمل أداء الموظفين، وهو ما يمثل عاملاً محددًا للقوة في سياق الاقتصاد العالمي الحالي.
- تعدّ الدراسة مهمة لما يمكن أن تقدمه من نتائج تساعد في نشر الوعي بأثر البيئة العملية المناسبة على أداء القوى العاملة في المؤسسات الجزائرية وضرورة تبنيها.
- تعدّ الدراسة ذات أهمية خاصة لمناولتها موضوعًا لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث والتحليل في المنطقة العربية، وهو العلاقة بين بيئة العمل وأداء الموظفين.
- تستقي هذه الدراسة أهميتها من خلال الإطار الحيوي العلمي والعملية الذي تكتسبه في حقل الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، من خلال كونها موضوع الساعة، والتي تفيد في الكشف عن العلاقة بين تحسين أداء الموظفين وبيئة العمل بالمؤسسات
- تبرز القيمة العلمية والعملية لهذه المذكرة في سعيها المنهجي والأكاديمي لدراسة كيف تساهم بيئة العمل في رفع مستوى أداء الموظفين وتنعكس على أداء العاملين، من خلال تحليل معمق لأبعاد وعناصر البيئة العملية داخل المؤسسة.

6. أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب وراء اختيار الموضوع منها مايلي:

1.6 أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية والميول الذاتي لهذا الموضوع.
- توسيع المعرفة النظرية التي تم اكتسابها في تخصص إدارة أعمال.
- في محاولة لإضافة دراسة تساهم في توضيح مكانة بيئة العمل وأهميتها، وذلك في ظل ضعف الاهتمام بدور بيئة العمل من قبل كل من العاملين والموظفين في المؤسسات.
- لتخصصنا الدراسي في إدارة الأعمال، تعتبر دراسة موضوع بيئة العمل والفعالية التنظيمية ذات أهمية.

2.6 أسباب موضوعية:

- موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا ويتناول أحد أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال.
- قابلية الموضوع للدراسة وقيمه العلمية وأهميته البالغة.
- إظهار الدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه بيئة العمل في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- حداثة الموضوع و قلة الدراسات المتعرضة له.

7. المنهج المستخدم

من أجل تقديم دراسة شاملة وإثبات صحة الفرضيات المتبناة فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث يتعلق بالجانب النظري والذي يهدف لجمع الحقائق والبيانات وتأسيس المفاهيم النظرية المتعلقة ب والمفاهيم ذات الصلة ببيئة العمل و الأداء الوظيفي باستخدام جمع البيانات بالإطلاع على مختلف الأبحاث ذات الصلة بالموضوع.

بينما الجانب التطبيقي يتعلق بتحليل آراء عينة من الموظفين بهدف الوصول إلى استنتاجات وإبداء توصيات واقتراحات تساهم في خدمة هذه الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة المعتمدة في "الاستبيان".

8. صعوبات الدراسة

- قلة المراجع وندرتها خاصة التي تناولت موضوع
- قصر الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة.
- الموضوع شاسع ويحتوي على العلاقة بين ثلاث متغيرات كل منها يحتاج إلى الدراسة الدقيقة.
- توزيع الاستبيان على الموظفين و جمع الإجابات داخل مؤسسة سونلغاز بميلة.

9. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1.9 الحدود المكانية: مؤسسة سونلغاز و التوزيع بميلة

2.9 الحدود الزمانية: تمت دراستنا للموضوع خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية في الفترة الممتدة من 2025/02/22 إلى 2025/05/10

3.9 الحدود البشرية: تجلت في دراسة عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بميلة.

4.9 الحدود الموضوعية: تنحصر في الدراسة

10. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة بن رحمون: (2014) جاءت هذه الدراسة بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعة، ومعرفة مستوى هذا الأداء، هل هو في اتجاه الايجاب ام في اتجاه السلب.

وتوصلنا الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

استوتحت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي 66.50% وليس بشكل تم في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد).

مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والعادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج التالية:

أ-عناصر بيئة العمل الداخلية الإدارية والمادية على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي جدا بشكل متوسط 63.26% وعال بنسبة 12.39%

ب- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية الإدارية والمادية هو رضا نسبي بنسبة 49%

ج-من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جدا 60.83% بشكل دائم، وأحيانا بالنسبة 31.33%

الدراسة الثانية:

للباحث " بوقال تصميم " ، بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة مكونات وأبعاد بيئة العمل الداخلية للمنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والسماح لهم بالوصول إلى أهدافه جنبا إلى جنب مع : أهداف المنظمة وذلك على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، بإستخدام عينة عشوائية طبقية موزعين على ثلاث أصناف اطارات - اعوان تحكم - اعوان تنفيذ كما استعان بالاستمارة بشكل أساسي منطلقا من تساؤل رئيسي :

ما طبيعة أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي ؟

ليتنفرع هذا التساؤل إلى مجموعة من الأسئلة:

ما أثر محتوى وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعمال؟

- ما أثر طبيعة القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي للعمال ؟

ما أثر الاتصال الداخلي للمنظمة على الرضا الوظيفي للعمال؟

حيث استعان للإجابة عن هذه التساؤلات بفرضيتين أساسيتين :

-توجد هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية للمنظمة والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير القاري الولاية قسنطينة .

-توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعمال بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة تمزى بمتغيرات الجنس السن المستوى التعليمي التصنيف المهني، عدد سنوات الخبرة .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

-وجود أثر إيجابي المحتوى وظيفية العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

-وجود أثر سلبي لبعد الحوافز والأجور على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

-وجود أثر إيجابي لبعد الجماعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

وجود أثر إيجابي لبعد القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

وجود أثر سلبي لبعد الاتصال داخل المنظمة على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

وجود أثر إيجابي لبعد ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

وفي الأخير أظهرت الدراسة وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قسنطينة الجزائر.

الدراسة الثالثة:

دراسة من إعداد الباحث عبد العزيز إبراهيم التويجري بعنوان: "البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي إشراف محمد بن ناصر البيشي دراسة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2003م.

وهي دراسة ميدانية تدور إشكاليته حول ما علاقة البيئة الداخلية للعمل بمستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي ؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رضا المراقبين الجمركيين عن:

- بيئة عملهم الداخلية
- أسلوب الإشراف المتبع.
- الحوافز المادية والمعنوية.
- نوع العمل المنوط بهم.
- البيئة المادية.
- مستوى أدائهم الوظيفي.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتوصل إلى أهم النتائج:

- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن بيئة عملهم الداخلية.
- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم.
- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن الحوافز المادية والمعنوية.
- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل.
- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن نوع العمل المنوط بهم.
- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن أدائهم الوظيفي.

الدراسة الرابعة:

دراسة من إعداد الباحث هدى الجندي وآخرون بعنوان أثر بيئة العمل على الأداء الإداري الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة للبحوث، مصر، 2007م .

وهي دراسة ميدانية تدور إشكالياتها حول ما أثر بيئة الأداء الإداري ، وتندرج تحت هذا التساؤل أهداف تتمثل في الآتي:

تحديد بيئة العمل الداخلية السائدة بالفعل ومقارنتها بما يجب أن يسود المنظمة من مفهوم علمي لبيئة العمل الداخلية بهدف سد الثغرة بين ما هو قائم وما يجب أن يكون .

تحديد أهم عناصر بيئة العمل الإدارية المؤثرة على أداء العاملين وتهيئة الظروف المناسبة لرفع مستوى الدافعية لديهم .

الوصول إلى أهم القيم التنظيمية التي يجب توافرها في بيئة العمل الإدارية والتي تساعد على زيادة القدرة التنافسية من خلال عناصر الموارد البشرية .

المساهمة في تطوير وتحسين الأداء الإداري لرفع كفاءة المنظمة وبالتالي الجهاز الإداري ككل .

الوصول إلى أهمية وجود مناخ تنظيمي أو ثقافة تنظيمية تساعد على إفراز عاملين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لزيادة القدرة التنافسية في الجهاز الإداري .

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات البحث العلمي الجمع البيانات وهي الاستمارة، وتوصلت إلى جملة من التوصيات وهي كالآتي :

بالتركيز على وجود نظام للاقتراحات والشكاوى والتأكيد على أهمية هذا النظام كوسيلة من وسائل الاتصال الجيد بين الأفراد والإدارة خاصة وان هذا النظام يؤدي إلى تنمية ملكة الخلق والابتكار والتخلص من عوامل عدم

الرضا .

-إعداد القيادات الإدارية لاستخدام الأسلوب أو النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة العمل و وفقا للظروف المحيطة بالعمل وحسب قدرات المرؤوسين ومحاولة تطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة مما يشجع العاملين على إظهار ملكات الإبداع والابتكار .

-إرساء مبدأ الثواب والعقاب وتقريب الفوارق بين العاملين في الحوافز والمكافآت للحد من الصراعات المالية بينهم .

-تطبيق أساليب التدريب المتطورة وتطوير البرامج التدريبية بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية والمتغيرة للعمل.

الدراسة الخامسة:

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

مع طرح الفروض التالية :

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

الأداء الوظيفي هو معيار الذي يحقق مدى تحقيق أهداف المؤسسة

أهداف هذه الدراسة تجلت في التعرف على جل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وإبراز الأداء الوظيفي وطرق المناسبة لتحسينه ومعرفة علاقة بينه وبين بيئة المؤسسة

نتائج الدراسة: هناك علاقة اعتماد متبادلة بصفة عامة بين بيئة المؤسسة والأداء الوظيفي فالبيئة الخارجية تمنح للمؤسسة التي تحقق أهدافها فرصة للاستمرار والازدهار ، يقابله تلاشي للمؤسسة في حالة فشل

11. تقسيمات البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل بيئة العمل الإيجابية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة - سونلغاز- بميلة ، وذلك من خلال تحديد العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وفعالية العمليات، وتقييم مدى مساهمة الهيكل التنظيمي الحالي في تحقيق أهداف المؤسسة، واقتراح تحسينات عملية لتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي ورفع مستوى رضا الموظفين، وسيتم تحقيق هذه الأهداف من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية هي: الجانب المنهجي، لتحديد أساليب البحث وجمع البيانات المناسبة، والجانب النظري، لتوفير إطار مفاهيمي يوجه عملية التحليل، والجانب التطبيقي، لتطبيق الأدوات المنهجية على دراسة الحالة وتقديم النتائج والتوصيات حيث كان تقسيم الدراسة كالآتي:

الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة تطرقنا فيه الى: تمهيد عام حول الموضوع، طرح الإشكالية، التساؤلات الفرعية والفرضيات ثم تحديد أهداف وأهمية البحث مع ذكر أسباب اختياره، ثم المنهج المتبع مع التطرق إلى الصعوبات ثم إلى الدراسات السابقة.

الجانب النظري من الدراسة حيث انقسم الى:

الفصل الثاني: بعنوان مدخل عام لبيئة العمل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول كان بعنوان: ماهية بيئة العمل تناولنا فيه تعريف لبيئة العمل أهميتها و أسباب تحليلها ثم المبحث الثاني تحدثنا فيه عن أساسيات بيئة العمل وأنواعها ثم المبحث الثالث بعنوان متطلبات ومعوقات بيئة العمل

الفصل الثالث: بعنوان مدخل عام الى الأداء الوظيفي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان: المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي ثم المبحث الثاني بعنوان: المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء

الوظيفي و طرق تحسينه و أخيرا المبحث الثالث كان بعنوان: تقييم الأداء الوظيفي تناونا فيه كيف يتم تقييم الأداء الوظيفي و معوقات التقييم و كيفية معالجتها.

الفصل الرابع: بعنوان دراسة تطبيقية لأثر بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-ميلة- انقسم الى المبحث الأول: تحت عنوان ماهية مؤسسة سونلغاز ومهام كل من هياكل المؤسسة ثم المبحث الثاني: بعنوان منهجية الدراسة الميدانية تطرقنا فيه الى مجتمع وعينة الدراسة ثم أساليب وطرق المعالجة الإحصائية ثم الى اختبار صدق وثبات الدراسة و في المبحث الاخير بعنوان مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات فتطرقنا فيه إلى تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: مدخل عام الى بيئة العمل

تمهيد:

تدرك المؤسسات والمنظمات الرائدة أن ضمان تفوقها واستدامتها في بيئة تنافسية لا يقتصر على استقطاب الكفاءات وتوقع الأداء الأمثل من الموظفين فحسب؛ بل يتجاوز ذلك إلى إدراك أهمية بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة. فهذه الكيانات الناجحة تسعى باستمرار لاستكشاف طرق مبتكرة لتعزيز الدافعية والحماس بين فرق العمل، إيماناً منها بأن البيئة الداخلية الصحية هي المحرك الأساسي للابتكار والإنتاجية. وتُعدّ بيئة العمل، التي تشمل المساحة المادية والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة، عاملاً محورياً في تحقيق تطلعات الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا. فعندما تتسم هذه البيئة بالوضوح والدعم، وتشجع على التواصل الفعال، فإنها تُرسخ قيم الالتزام والمسؤولية، وتُطلق العنان لقدرات الموارد البشرية. وعليه، فإن فهم مكونات بيئة العمل وتأثيرها على الأداء يمثل مدخلاً أساسياً لاستراتيجيات التنمية المؤسسية، وهو ما سيتناوله هذا الفصل بعنوان "مدخل عام إلى بيئة العمل" عبر مجموعة المحاور التالية:

المبحث الأول: ماهية بيئة العمل**المبحث الثاني: أساسيات بيئة العمل وأنواعها****المبحث الثالث: متطلبات و معوقات بيئة العمل**

المبحث الاول: ماهية بيئة العمل

لقي مفهوم بيئة العمل اهتماما كبيرا باعتباره من المفاهيم الحديثة التي تعتمد المنظمات للتطور والتحصن المتواصل حيث تلعب بيئة العمل الداخلية بعناصرها دورا مهما في أداء المنظمة وذلك من خلال التأثير في سلوك العمال في المنظمة، فيظهر مدى استعدادهم لبذل جهد لصالح المنظمة وولائها وهذا إذا ما كانت واضحة المعالم، وفي هذا المبحث الذي سنتحدث فيه حول ماهية بيئة العمل.

المطلب الأول : مفهوم بيئة العمل

نظرًا لأهمية بيئة العمل وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي، فقد حظيت باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين. ومع ذلك، لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف محدد لها في هذا الجزء، سنقوم بتحليل مختلف التعريفات المقدمة لبيئة العمل، واستخلاص العناصر المشتركة بينها، وتقديم تعريف شامل يجمع بين هذه العناصر، ويوفر إطارًا واضحًا لفهم هذا المفهوم وتطبيقه في مختلف المؤسسات.

التعريف الاول: "هو الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والمناطق التي تحيط بالعمل مثل موقع المكاتب أو مبنى المنشأة، كما قد تشمل مكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء، والمميزات الإضافية الخاصة في العمل، وتعرف بيئة العمل بأنها المكان الذي يستخدمه الناس للعمل، مثل المؤسسة أو المصنع أو المكتب." (دهاني احمد يونس، 2021، ص493)

التعريف الثاني : "هي مجموعة العلاقة المتبادلة بين الموظفين وارباب العمل والبيئة التي يعملون فيها، والتي قد تكون موجبة او سالبة، توفر بيئات العمل الموجبة تجارب ممتعة للموظفين تساعد على تحقيق اهدافهم الشخصية، بينما تعطي بيئات العمل السالبة تجارب مؤلمة وتقلل من سلوك الموظفين الجيد في العمل، إذ إن الموظفين غير المسؤولين أو غير الملتزمين يمكن أن يتغيروا ليصبحوا مسؤولين ويكونوا أكثر التزاما بالعمل في بيئة عمل موجبة لأن مثل هذه البيئات تعزز سمات تحقيق الذات لديهم بينما قد يكون العكس في ظل البيئة السالبة". (زهراء غازي، 2021، ص437)

التعريف الثالث: " كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها وتشتمل على ظروف العمل المادية مثل الإضاءة الضوضاء النظافة، ودرجة الحرارة والتهوية وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها فضلا عن ظروف العمل الاجتماعية ونوعية الاشراف والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية الطبيعية" (الشناوي صلاح، 1994، ص205)

التعريف الرابع: "تشير بيئة العمل لمختلف العناصر المكونة محيط العمل وتتمثل هذه العناصر في العناصر التنظيمية كالهيكلي التنظيمي وطبيعة الاتصال التنظيمي والقيادة والعناصر المادية المشكلة للمحيط العملي من أجهزة وأدوات العمل ومبنى العمل، وهي بذلك تشكل البيئة الفيزيائية والتنظيمية للعمل." (خرموش منى، بحري صابر، 2018، ص20)

التعريف الخامس: " هي كافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة والتي تحيط بالفرد الموظف أثناء عمله وتؤثر على نفسيته وسلوكه وتحدد اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة التي يعمل فيها، وأن هذه التأثيرات تتمثل في مستوى رضا الأفراد العاملين وكذا مستوى أدائهم الوظيفي، أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة وتؤثر داخليا على المنظمة وأدائها بشكل مباشر. " (خالد زحراح؛ وهيبه عيشاوي، 2020، ص140)

التعريف السادس: " بيئة العمل التنظيمية على أنها مجموعة الخصائص المستقرة نسبيا والتي تميز التنظيم الداخلي المؤسسة ما، والتي تؤثر على سلوكيات أفرادها وقيمهم وتحدد طبيعة المواقف في هذه المؤسسة. " (احمد بونقيب، 2019، ص395)

وبناءً على التعاريف السابقة، يمكن تعريف بيئة العمل على النحو التالي:

بيئة العمل هي مجموعة شاملة من الظروف والعناصر المادية والاجتماعية والنفسية والتنظيمية المحيطة بالموظف، والتي تؤثر على أدائه ورضاه الوظيفي. وتهدف بيئة العمل الإيجابية إلى توفير تجربة ممتعة للموظفين لتحقيق العمل المطلوب منه بأعلى كفاءة، في حين أن البيئة السلبية يمكن أن تؤدي إلى تجارب مؤلمة وتراجع الإنتاجية.

المطلب الثاني : أهمية بيئة العمل

مما لا شك فيه، أن وجود بيئة عمل مثالية وإيجابية يشكل عاملاً أساسياً لنجاح أي مؤسسة في القرن الحادي والعشرين. وفيما يلي بعض النقاط التي تبرز أهمية وجود بيئة عمل فعالة في القرن الحادي والعشرين:

1- القدرة على بناء ميزة تنافسية : إما أن تكون طرفا فاعلا في عالم الأعمال المنفتح و إما ستعاني المؤسسة كثيرا ، فقد أصبحت التنافسية من أهم التحديات التي تواجه أي إدارة في القرن الحادي والعشرين في ظل الانفتاح العالمي، الذي جعل أي شركة تحت ضغط المنافسة الشرسة من الشركات المحلية والأجنبية على حد سواء، وقد رفعت المنافسة الشرسة التي نراها اليوم شعارا لا يستطيع أحد التملص منه ألا و هو (البقاء للأصلح)، فلكي تبقى الشركة وتنمو لابد أن يكون لديها القدرة على الاستمرار في المنافسة وانما يكون ذلك من خلال بناء ميزة تنافسية لها، ولكن الأهم أن تتعرف على الميزة التنافسية والتي تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاجا ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه اليهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وايجاد تلك الميزة التنافسية يبني على أساس هام وهو ضرورة تنظيم المؤسسة وايضاح كيفية أداء أنشطتها، كما يمكن أن تكون تلك الميزة التنافسية ميزة مستمرة للمنظمة، بحيث تميز المنظمة في فترة زمنية أطول، لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة، ويعد العنصر البشري في هذا الصدد

هو أكثر موارد المنظمة امكانية لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة وذلك إذا ما تمت الإدارة الفعالة له بشكل مستمر ومتكامل. (مغربي السعيد، 2022، ص94)

2- الإستثمار الأعظم هو الإستثمار في البشر: طالما هناك عمل وأهداف مطلوب انجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير حتى اذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات، فإن الناس هم الذين يشغلونها.

وليس ذلك فحسب، بل إن حقل الموارد البشرية قد شهد في الآونة الأخيرة اهتماما ملحوظا بشكل عام وخاصة في الاتفاق الكبير على عمليات التنمية والتطوير وإنما يرجع ذلك للقناعة الشديدة من الإدارة بأن المنظمة لا يمكن أن تحقق أهدافها.

من خلال أصولها المادية دون تركيز جزء من اهتمامه على الأصول البشرية ويكون هذا الاهتمام من خلال سياسات واستراتيجيات تتصف بالكفاءة والفعالية في كل وظائف إدارة الموارد البشرية مثل: التدريب، تخطيط القوى العاملة الاستقطاب والاختبار والتعيين تقييم الوظائف تحليل العمل، تقييم الأداء.

بل أصبح لهذا المورد البشري أثر فعال، حيث أصبح يمثل جزءا هاما من رأس المال الفكري، حيث تمثل المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد ورأس المال البشري عادة ما ينعكس من خلال تعليم وخبرة الأفراد، وكذلك ينعكس من خلال مهارات محددة يكتسبها الأفراد.

3- زيادات العائد المادي للشركة: حيث أثبتت العديد من الدراسات العالمية وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين العائد المادي للشركات ومدى الرضى الوظيفي لموظفيها، لذا ينبغي أن يكون الهدف الأسمى هو توفير بيئة عمل مثالية تهدف بشكل رئيسي الزيادة انتاجية الموظفين مما يساهم بدوره في رفع مستوى رضى عملاء المنشأة، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل العوائد المالية وغير المادية فالكامل مشاركون في الربح.

4- بيئة العمل هي مرآة الشركة الحقيقية : يقول لاييل سوسمان مخاطبا مسؤولي الشركات " لست في حاجة إلى دليل لتدرك أن الناس يحبون التعامل مع المؤسسات التي يحترمونها، وحين تتم ترجمة هذا الارتباط العاطفي إلى أرقام وحسابات، يطلق عليه اسم السمعة الطيبة، وعندما تتم مراجعة حسابات الشركات لمعرفة قيمتها في السوق تكون السمعة الطيبة احدى العوامل لتقييم ذلك".

بل ان غراهام داولينج ليؤكد ذلك المعنى بقوله " ان بيئة العمل هي بمثابة مرآة للشركة فكلما أن اللسان يستدل بها على الشركة وطريقتها في التعامل مع العملاء أو الموظفين...

اذ ان تحقيق التغيير الهام في الطريقة التي يفكر بها الناس خيال الشركة، يتطلب عادة اجراء تغييرات في أنشطة المؤسسة الأساسية مثل ممارسات موظفي الخط الأمامي، وجودة المنتج أو الخدمة، وثقافة المؤسسة، لذا فان بيئة العمل المثالية والفعالة هي عامل أساسي لبناء خبرات فنية وادارية ومسيرة بناء العمل الفعالة هي مسيرة لا بد أن يؤمن بها جميع العاملين في الشركة مدراء وموظفين على حد سواء، كما أنها لا تتوقف عنده ، بل هي مسيرة متكاملة من التطوير المستمر."

5-رفع الانتاجية وتحسين الجودة : بعد مشاركة الموظفين في صناعة القرار و ما يؤديه من رفع الانتاجية وتحسين الجودة من أهم العناصر التي تساهم في بيئة العمل الفعالة في ايجادها و في هذا الصدد يقول كير بلانشادر: " لقد اكتشف المديرون الأمريكيون بسرعة أن حجر الزاوية في العديد من برامج العمل اليابانية هو منهج السلطة للموظفين لاتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم. (مغربي السعيد،2022،ص94)

المطلب الثالث: اسباب تحليل بيئة العمل واهم النظريات المفسرة لبيئة العمل

الفرع الأول: اسباب تحليل بيئة العمل

إن دراسة وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة يمثل خطوة حيوية لتحقيق النجاح والاستدامة. هناك عدة أسباب جوهرية تدفع المنظمات إلى تحليل هذه البيئة بعمق، من أبرزها:

- 1- الاهتمام بزيادة نشر روح الفريق ضمن بيئة العمل حتى تبدو أكثر حيوية لتعطي وتنتج أكثر.
- 2- اتباع الأنظمة والتعليمات حرصا على سلامة العاملين وتجنباً لحدوث أي إصابة عمل أثناء العملية الإنتاجية.
- 3- ادخال نظام المحفزات والمكافآت والعلاوات على الرواتب ضمن أنظمة العمل الإدارية لزيادة كفاءة الإنتاج وزيادة الابداع الوظيفي.
- 4- الاهتمام بمواكبة الحضارة والتقدم والعمل على استبدال الآلات القديمة بالحديثة المتطورة أكثر ذات تكنولوجيا مستحدثة توفر الوقت والجهد والمال. (الريمساء بحاش؛فوزية جعلاب،2021،ص31)
- 5- فهم نقاط القوة والضعف: يساعد التحليل في تحديد الموارد والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة (نقاط القوة) والجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير (نقاط الضعف). هذا الوعي الذاتي يمكن المنظمة من استغلال مميزات التنافسية ومعالجة أوجه القصور.
- 6- تحديد الموارد والقدرات: يمكن للمنظمة من خلال التحليل الداخلي أن تتعرف بدقة على مواردها المادية والبشرية والتكنولوجية والمالية، بالإضافة إلى قدراتها الأساسية وكيفية استخدامها بكفاءة لتحقيق أهدافها
- 7- تعزيز الكفاءة والفعالية: من خلال فهم العمليات الداخلية والهياكل التنظيمية والثقافة السائدة، يمكن للمنظمة تحديد مجالات التحسين التي تساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء العام. اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة: يوفر التحليل الداخلي رؤى قيمة لصناع القرار، مما يمكنهم من وضع استراتيجيات واقعية وقابلة للتنفيذ، وتحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة بشكل أفضل.
- 8- بناء ميزة تنافسية: من خلال التعرف على نقاط قوتها الفريدة وتنميتها، تستطيع المنظمة بناء ميزة تنافسية مستدامة تميزها عن المنافسين في السوق.
- تحسين التواصل والتعاون: يمكن أن يكشف التحليل عن المشكلات المتعلقة بالتواصل الداخلي والتعاون بين الأقسام والوحدات المختلفة، مما يتيح اتخاذ إجراءات لتحسينها وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

9- الاستعداد للتغيير: فهم البيئة الداخلية يساعد المنظمة على تقييم قدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية والاستعداد لتنفيذ استراتيجيات جديدة بفعالية.

باختصار، إن تحليل البيئة الداخلية ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو استثمار استراتيجي يمكن المنظمة من فهم ذاتها بشكل أفضل، وتحسين أدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

الفرع الثاني: نظريات الإدارة المفسرة لبيئة العمل

تناولت العديد من النظريات بيئة العمل بمختلف جوانبها وعلى وجه الخصوص من الجانب الإداري، وكان هدف كل هذه النظريات متقاربا إلى حد كبير وهو إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل داخل المنظمات وخارجها وإيجاد انجح السبل سواء في طبيعة قيادة المنظمة أو ظروف العمل داخلها ووسائله أو في القوانين التي تنظم العمل أو في طبيعة مكان العمل، وغيرها، ويمكن استعراض هذه النظريات كالآتي:

1 - هنري فايول والتنظيم الإداري :

وقد تعلم من خلال خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات وحدد فايول أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساسا مهما لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي: (محمد قاسم القريوتي، 2013، ص78)

- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الاخلال بهذا التوازن.
- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.
- وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسئول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.

- أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.

-ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.

-إتباع درجة مناسبة من المركزية ولللامركزية.

-التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل المستوى إداري بمستوى إداري أعلى.

-التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.

-ضرورة الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.

-تشجيع المبادرة الفردية.

-تشجيع روح الفريق

2-فريدريك تايلور والإدارة العلمية:

لقد كان فريدريك تايلور وهو مهندس أمريكي من ضمن من قدموا مساهمات عظيمة في سبيل تطوير الإدارة، حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني وقد ضمن أهم أرائه في الإدارة كتابه الذي نشره في سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية ومن أهم هذه المبادئ:

-إيجاد طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه كل فرد وإخلال ذلك محل الطرق العفوية التي كانت متبعة في السابق.

-اختبار وتدريب وتطوير القوى العاملة على أسس علمية.

-خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعامل لضمان تنفيذ العمل وفق للطرق العلمية الموضوعة.

-تقسيم الواجبات ما بين الإدارة والعمال بأنصبة متساوية وذلك بدلا من إلغاء كل الأعداء على العاملين كما كان متبعاً في السابق. (زوهير بوجمعة شبلي، 2012، ص71-72)

ومن خلال هذه المبادئ نستخلص أن بيئة العمل الداخلية والاهتمام بها تجلى في تقسيم العمل والواجبات بتساو وانصاف ما بين الإدارة والعاملين وبين طبيعة العمل لكل فرد، وخلق روح الفريق بالتعاون مع الإدارة والعاملين، وهو ما يحفز العمال داخل بيئة العمل.

3- نظرية (X) و (Y) لدوجلاس ماجريجو Douglas Megregot:

قدم ما جريجور هاني النظريتين في ستينات القرن الماضي، حيث إنتقد من خلال النظرية الأولى أفكار الكلاسيكية خاصة في نظرتها للعنصر البشري وطريقة التعامل معه، أما نظريته الثانية (Y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني من العنصر البشري وإحداث التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل وقد ركز على أهمية فهم العلاقة بين الدافعة وفلسفة الطبيعية البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات على العاملين معهم، و اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.

وتبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:

-يحب الانسان بطبيعته العمل طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك

-يسعى الانسان تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض إرادته للعمل.

-يتعلم الانسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى اليها

-الانسان طموح بطبيعته الانسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك وإذا أعطي الفرصة فإن يكون قادرا على الابداع والابتكار وركوب المخاطر، والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

ومن خلال نظرية ما جريجور فإن اهتماماته ببيئة العمل شمل التأكيد على أهمية النمو والتوجيه الذاتي للعاملين والتسلط من خلال العناصر الإدارية وهي الرقابة والقيادة وكذلك التحفيز المادي والمعنوي.(تريكي حسان،2014،ص61)

المبحث الثاني: اساسيات بيئة العمل

تعدّ بيئة العمل حجر الزاوية في تحقيق أهداف أي منظمة، حيث تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين ورضاهم. فهي تتجاوز الجدران والمكاتب لتشمل المناخ التنظيمي والثقافة السائدة والعلاقات بين الأفراد. في هذا المبحث، سنتناول عناصر بيئة العمل وابعادها و انواعها لفهم العناصر التي تشكلها وأهميتها في تعزيز الأداء .

المطلب الأول: عناصر بيئة العمل

إن بيئة العمل تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسئنت طريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي :

القيادة الإدارية: يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف وبالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة الإدارية.

النظم واللوائح: تعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من أهم عناصر بيئة العمل، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات.

طبيعة العمل والتخصص: تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل عما أيضاً أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لا بد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي فهناك مثلاً مؤسسات صناعية وخدمائية وتجارية، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة. (علاء سعد المعاينة، 2021، ص15-17)

الرقابة الإدارية: تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة البشرية والمادية وتحقيق أهدافها، فالرقابة وفق هذا التعريف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة المعرفة بفعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وأن الرقابة تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء ومنها الأشياء، الناس، الأفعال.

تفويض السلطة: يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل فقد تؤثر إيجاباً أو سلباً في المؤسسة، ويعرف التفويض بأنه نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة.

الاتصال الإداري: تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل لكونها تتعلق كثيراً بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضاً عنصر ضروري التسيير العمل والمهام لذلك فهو يعرف على أنه تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار.

العلاقات الرسمية وغير الرسمية: كون المنظمات والمؤسسات تضم أعدادا كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتنجز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية وغير الرسمية التي تتفاوت فيما بينها.

الحوافز والمكافآت: تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظماً ومطبقاً حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشياً مع حاجات العمال والمؤسسة. (علاء سعد المعايطة، 2021، ص18-19)

المطلب الثاني ابعاد بيئة العمل

توجد عدة ابعاد لبيئة العمل تعتبر مؤثرات ومحددات لبيئة العمل المناسبة لاي منظمة سنذكرها على النحو التالي:

الفرع الاول: البعد الانساني

حيث عندما يصاحب أحد العاملين في المنظمة أو الشركة فإنه قد اعاق العملية الاخراجية بشكل عام وأيضا أثر ذلك على حياته الشخصية فهو قد يكون أصيب بعجز لم يعد قادرا على العمل لينفق على اسرته وهذا قد يؤدي به إلى الاحباط حتى وان تعافى مستقبلا فلم يعد يريد العمل ان لم تتدخل الشركة المسؤولة عنه وتعيد اسرته او حتى تصرف له نصف راتب لرفع معنوياته وتشجيعه على الشفاء بأسرع وقت، وهكذا لن تخسر الشركة كثيرا من النفقات

الفرع الثاني البعد الاقتصادي:

إن البعد الاقتصادي لا يقتصر على مستوى الشركة أو المنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل مستوى البلاد ككل. فكلما زادت كفاءة العاملين، ارتقى الاقتصاد في المجتمع والدول. ويتجلى ذلك من خلال التكلفة؛ حيث تتحمل المنظمة عادةً جميع تكاليف العمل كإصابات العمل والرواتب والأجور والتعويضات، بالإضافة إلى حل مشكلات العجز المؤقت والدائم. أما على مستوى الاقتصاد الوطني للدول، فيتضح أنه كلما تحملت المنظمة نفقات كبيرة على الحوادث والإصابات، أثر ذلك سلبيًا على اقتصاد الدولة، لأن جزءًا كبيرًا من مواردها يُنفق على التصحيح والعلاج بدلًا من التركيز على العمل الأساسي للمنظمة الذي يقدم مخرجات للمجتمع. وبالمقابل، فإن توجيه النفقات نحو تحسين بيئة العمل وإرضاء العاملين سيجعلهم أكثر قدرة على العطاء، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجية المنظمة والاقتصاد الوطني بشكل عام.

الفرع الثالث: بيئة العمل الصحية:

لكي تضمن ان بيئة عمل شركتك صحية فيجب ان تتوفر على ما يلي:

- التطوير الدائم للمنظمة او الشركة بما يتواءم مع العصر خاصة في اجراء الوقاية والسلامة الموظفين.
- مراجعة العملية الاخراجية وعملية الانتاج للتأكد انها سليمة ولا تحدث ضرر وتفقد على مدار الشهر التصحيح الاعطاب بشكل مستمر، للتقليل من حوادث واصابات العمل أيضا ولزيادة الانتاج وبشكل أسرع وبدون أي عائق.
- إذا وجدت أجهزة مريحة وامنة أكثر من الموجودة حالياً، يفضل أن تقوم بشرائها حتى توفر اقصى سبل الأمان -والراحة للعاملين.
- تدريب وتأهيل العاملين والموظفين لأي مخاطر قد تحدث مستقبلاً، وكيفية التعامل معها واعطائهم دورات في الاسعافات الأولية، حتى يهتم الموظفين بشئ أكبر في اتباع الوقاية واجراءات السلامة حين استخدام الآلات والمعدات.(منى خالد عكر،2020،ص31)

المطلب الثالث أنواع بيئة العمل

تتنوع المنظمات الحديثة في هياكلها وثقافتها، مما ينعكس على بيئات العمل. فبيئة العمل نظام يشمل الجوانب المادية والاجتماعية والنفسية والتكنولوجية المؤثرة على الموظف وأدائه. يستعرض هذا المطلب أبرز أنواع بيئات العمل وخصائصها، بهدف فهم تأثير هذه البيئات المختلفة على تجربة الموظف وفعاليته.

الفرع الأول: بيئة العمل الخارجية

عندما نتحدث عن بيئة العمل الخارجية، فإننا نشير إلى مجموعة العناصر والقوى التي تعمل فيه المنظمة، وتنقسم هذه البيئة المؤثرة بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

1.بيئة العمل العامة:

هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة القيم الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والمواد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية على جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك(محمد سلمان العميان،2010،ص324)

2. بيئة العمل الخاصة:

البيئة الخاصة هي تلك التي تعيش داخل شبكة المنظمة وتوضح وتبرز علاقتها مع المنظمات الأخرى مثل الموزعون الوكالات المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون ومكونات البيئة الخاصة إما مجهزة للمدخلات المنظمة أو مستلمة للمخرجات منها، ولهذا فإن تفاعل المنظمة مع بيئتها الخاصة هو أعمق وأوثق من تقاطعها مع البيئة العمومية الخارجية .

ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخ والطبيعة التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره.

يميز بين بيئة العمل العامة والخاصة بأن الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات، حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات، أما البيئة الخاصة فهي البيئة التي تعيش فيها المنظمة أو المؤسسة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظرا للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثر. (كويحل منصور؛ طبعان عماد، 2018، ص61)

التمييز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية أو أنها غير مباشرة أو ضعيفة، بمعنى مدى الترابط بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها سواء الطاقات البشرية أو مادية أو في الخدمات حسب طبيعة عملها .

الفرع الثاني: بيئة العمل الداخلية

و هي الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات فهذا التعريف يحدد لنا بعدين أساسيين لبيئة العمل الداخلية هما، البعد التنظيمي الداخلي وما يشمله من نظام داخلي خاص بالمؤسسة، وبعد اداري داخلي بما يشمله من مستويات إدارية عليا ووسطى وتنفيذية والعلاقات القائمة بين هذه المستويات حيث تنقسم العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية الى:

1- الظروف الفيزيائية لبيئة العمل: وهي ظروف العمل المادية التي تواجه العامل أثناء تأدية عمله ومهامه وتحيط به داخل الوحدة الصناعة وتعتبر تعتبر من بين أهم المكونات الأساسية لظروف العمل الكلية ومصدر أغلب حوادث العمل والأمراض المهنية وتنقسم الى:

1-1 الإضاءة: مصطلح يستخدم عادة للدلالة على الإضاءة الاصطناعية في أغلب الأحيان الإضاءة الكهربائية، إضافة إلى الإضاءة الطبيعية من الشمس. (فضيمة كناوي؛ ناوي شريفش، 2018، ص94)

يمكن القول أن عامل الإضاءة إذا كان غير جيد ومناسب فهو عامل سلبي يقل مستوى أدائه، كما أن الضوء الشديد التوهج أيضا يخلق بعض المشاكل التي تؤدي بالعامل إلى إمكانية الوقوع في بعض الحوادث لذا ينبغي

أن يكون توزيع الضوء مدروس ومناسب لطبيعة العمل وأن لا يكون فقط الضوء الاصطناعي والاستغناء عن ضوء النهار.

2-1 الحرارة والتهوية: ينبغي للإنسان أن يعمل في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل

عمليا أو ذهنيا، فإن أداء الفرد يقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت على معدل مناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير مناسبة في مكان العمل سواء ارتفعت أو انخفضت لدى العامل كما تؤثر على النواحي الفيزيولوجية للعامل بطريقة سلبية مما يزيد عن إحساسه بالضيق ويقلل من أدائه في العمل

كما أن للتهوية: أثرا كبيرا في نشاط العامل وأدائه وأن سوء التهوية في يؤدي في زيادة الشعور بالتعب والنعاس والضيق بالنسبة لجميع الموظفين ولهذا الاعتدال الحراري يشعر الموظف مهما كان نوع وظيفته بالنشاط والحيوية ليصل إلى أداء مهني جيد.

3-1 نظافة المكان: تولى إدارة المؤسسة أهمية بالغة لفعاليات التنظيف لما لها أثر كبير في توفير جو

صحي مناسب خالي من الروائح الكريهة والأدخنة عن طريق:

- التخلص من تجمعات الأوساخ والفضلات في جميع أرجاء المؤسسة بصفة دائمة ويومية بطريقة صحية .

- اتخاذ إجراءات صارمة لمحاربة ظاهرة التدخين في أماكن العمل(بوفورة وسام؛صديقي سارة، 2021، ص14)

5.1 ضغوط العمل: تعتبر جزءا من بيئة المؤسسة المادية والنفسية، كما أنه أحد المصادر التي تنتج عنه

حوادث وأمراض العمل المتنوعة الجسدية والصحية وكذا النفسية، تنقسم ضغوط العمل الى قسمين حيث يتمثل القسم الأول في: "ضغوط ناتجة عن الوظيفة بطبيعتها فمثلا هناك وضائف تتضمن ضغوطا عالية كمهنة الطب وكبار المدراء ورؤساء الأقسام وغيرها من الوظائف التي تحتاج الى تركيز عالي وقرارات خطيرة، أما القسم الثاني فهو مجموعة عوامل متعلقة بحياة الفرد الشخصية.(إيمان قماص؛إسماعيل فيرة، 2019، ص50)

2- الاتصال وعلاقات العمل

1-2 الاتصال: هو تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو

حدوث التبادل بين شخصين أو أكثر، لكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما، يتضح من هذا أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما الإرسال والاستقبال، فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد يشترط أن تكون الفكرة المنقولة للمرؤوسين تعبر ما يقصد الرئيس ليحقق الاتصال أغراضه بفعالية، تكمن أهمية الاتصال في:

- تساعد على إدراك الأفراد داخل المنظمة للاستراتيجيات الأساسية وطبيعة الأعمال التي يقوم بها وكلما زادت درجة فهم الفرد كلما زاد تضافر جهود الفرد وتشجيع الأفراد على خلق روح التعاون والتفاعل الاجتماعي وتوطيد العلاقات.
- تعتبر عملية الاتصال همزة وصل بين المدير ومحور العمليات ومركز الأداء .
- توطيد العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين.(نفيسة محمد باشري؛ربراب فهمي، 2007، ص232)

2-2 علاقات العمل : ينظر للعلاقات الإنسانية بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف الى تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم الى العمل بإنتاجية عالية وتعاون تام مع الحصول على اشباع حاجاتهم ورغبات الأفراد للتحسين من أدائهم الوظيفي. والمدراء حيث يتم اشباع رغبات الأفراد للتحسين من أدائهم وذلك عن طريق: (محمد العيفة، 2015، ص128)

- تشجيع تكوين جماعات العمل.
- توفير نمط القيادة الديمقراطية.
- تنمية الاتصال بين الإدارة والجماعات المختلفة وكذلك بين الجماعات

3- نظام الحوافز:

و يقصد بنظام الحوافز هي تلك الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته وتنقسم الى:

أ- **الحوافز المادية:** هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة تشبع حاجات الفرد كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر وفي نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية

ب- **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تسعى الى اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل وتزيد من رقي العامل وولائه لمنظّمته كالا احترام والتشجيع والأوسمة والترقيات. (مجدور بدر الدين، 2018، ص18)

المبحث الثالث: متطلبات و معوقات بيئة العمل

تعتبر بيئة العمل الحيز والمحى الذي يعمل فيها الاداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملا مهما في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الإداري خاصة في كمية الجهد الذي يبذله وفي قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي مستوى ارتياحه ورضاه وانتمائه لمؤسسته فسوف تنمي فيه قيم الالتزام وتحمل المسؤولية.

وفي هذا المبحث الذي سنتحدث فيه حول متطلبات ومعوقات بيئة العمل وأثرها على أداء الموظفين ارتأينا تقسيمه إلى مجموعة المطالب التالية:

المطلب الأول : متطلبات والعوامل المؤثرة في بيئة الاعمال:

الفرع الأول: متطلبات بيئة الأعمال:

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لتحسين بيئة العمل وتتجلى فيما يلي: (خنور رتيبة؛بولحية ايمان،2020،ص45-47)

1. تطوير الهيكل التنظيمي: وذلك من خلال تقسيم العمل واستحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تكون تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك من خلال تقليص المستويات الإدارية فالهدف من هذا التطوير والتعديل هو الإفادة القصوى من طاقات العاملين وزيادة إلزامهم وولائهم وتحقيق الانسجام والتفاعل».

2. حسن اختيار الموارد البشرية: فاختيار الموارد البشرية المؤهلة لأداء المهام هي نقطة انطلاق الإدارات نحو تحسين البيئة الداخلية، حيث يضمن الاختيار السليم مستوى مناسب من الخبرات الإدارية لتنفيذ المهام وإجراءات العمل إلى جانب القدرة على مواجهة المشكلات الروتينية الطارئة».

3. تخطيط الموارد البشرية: وهي عملية الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وفي الوقت المناسب وتتحصر أهداف هذا التخطيط فيما يلي:

-استقاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.

-الإعداد الجيد لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

-تقدير تكاليف الموارد وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت .

4. وضع سياسات مرنة: حيث يجب وضع بيانات تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات وظروف البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك ضرورة صرامتها وعدم خضوعها للتعديل والتبديل من خلال ثقة وارتياح العاملين بأنفسهم .

5. تفعيل اللامركزية: فمن الضروري العمل بمبدأ اللامركزية وذلك لرفع مستوى الالتزام التنظيمي وإشعار العاملين بأهميتهم ومشاركتهم العملية في اتخاذ القرارات .

6. استخدام النمط القيادي الملائم: إذ يجب تشجيع القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع خطط العمل وأساليب مما يرفع ثقتهم بأنفسهم، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى التزامهم من خلال السعي إلى تطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة لديهم .

7. تخطيط المسار الوظيفي: يعتبر تخطيط المسار الوظيفي عملية مخططة تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المنظمة، وفي الوقت نفسه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فهذا التخطيط يسهم في تأهيل الموارد البشرية القادرة على النهوض بمستويات الأداء وارتفاعه ومواكبة التجديد لذلك يجب اختيار الوظيفة المناسبة التي تحقق رغبات وتشجيع طموحات الموظف، ومن ثم وضع البرامج التدريبية اللازمة لمعالجة أوجه القصور في أداء العاملين .

8. تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين: فهذه الثقة تزيد من دافعية العمال نحو العمل ويظهر أثره في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الفريق، كما تجلب هذه الثقة الانسجام بين الإدارة والعاملين وتشمل الاستفادة من تحديث الإجراءات وأساليب العمل .

9. التدريب المستمر: فالهدف من هذا التدريب هو رفع قدرات وتنمية مهارات العاملين مع التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة .

10. استخدام التقنية الحديثة: إن استخدام التقنيات الحديثة تساعد على توجيه العمل والتحكم فيه والمساهمة في تحديد مشكلات العمل وحلها نتيجة زيادة معدلات التنسيق بين الإدارة والأقسام، وهذا ما يساعد على دعم مركز المنظمة التنافسي وتحقيق الفعالية لوظائف الإدارة، وهذا ما يرفع من الكفاءات ويزيد من قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل مناسبة وإيجابية تسهم في تحسين الأداء.

11. الحوافز المادية والمعنوية: فهذه الحوافز بنوعها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتشجع بذل المزيد من الجهد وذلك بهدف رفع أداء العاملين وضمان استمراره في المنظمة.

12. استخدام نظام اتصال فعال: تسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات في زيادة القدرة على مواجهة المشكلات وزيادة مستوى التزام العاملين.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في بيئة الأعمال:

1. المواد الخام: تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأفلام، ومروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

2. الموارد البشرية: تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من أطباء وإداريين ومحررين ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المؤسسات الاستشفائية بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المؤسسة، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المؤسسة الصحية في تحقيق أهدافها .

3. الموارد المالية: يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المؤسسة الاستشفائية الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي وإشعارهم بالثقة بخلاف الضيق والسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويطلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح. (احمد معمر، 2017، ص88-89)

- 4. النمط القيادي:** بعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع.
- 5. السياسات الإدارية:** تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار. أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوءها يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم.
- 6. القيم المهنية:** المؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته، وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفسية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصحية لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم أو تحفيزهم لترك المؤسسة في الوقت المناسب.
- 7. الهياكل التنظيمية:** كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتعهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات. أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.
- 8. خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:** تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية الأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية، وترى الباحثة أن مستوى المهارات الاستشفائية الذي يجب أن يتمتع به الموظفون في قطاع غزة من العوامل الحاسمة في التأثير على بيئة العمل الداخلية، بجانب العوامل التقنية، حيث إن طبيعة عمل الصحفيين تستدعي التمتع بالمهارات الصحفية المرتفعة، وغالباً ما تساعد التقنيات في الاستفادة من هذه المهارات وتوظيفها لخدمة أعباء ومهام عمل الإداريين والأطباء وغيرهم. (احمد معمر، 2017، ص90)

المطلب الثاني: أثر بيئة العمل على أداء الموظفين

إن العلاقة بين بيئة العمل وأداء الموظفين وإنتاجيتهم هي علاقة معقدة ومتداخلة، حيث تتضافر العديد من العوامل لخلق تجربة عمل إيجابية أو سلبية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويكمن تفصيلها كالآتي:

الفرع الأول: التأثيرات المادية الملموسة:

- 1. تصميم الفراغات الوظيفية:** يتجاوز تصميم مكان العمل مجرد ترتيب المكاتب؛ فهو يشمل خلق مساحات تعزز التواصل والتعاون عند الحاجة، وتوفر الخصوصية والهدوء عند التركيز على المهام الفردية. المكاتب المفتوحة قد تشجع على التفاعل العفوي وتبادل الأفكار، لكنها قد تعيق التركيز بسبب الضوضاء والمشتتات. في المقابل، توفر المكاتب المغلقة بيئة أكثر هدوءاً ولكنها قد تحد من التواصل. الحلول الوسط مثل التصميمات المختلطة التي توفر مناطق للعمل الفردي والجماعي يمكن أن تكون مثالية.

2. جودة الإضاءة والتهوية: للإضاءة تأثير كبير على الحالة المزاجية ومستويات الطاقة. الإضاءة الطبيعية غالبًا ما تكون مفضلة لأنها مرتبطة بتحسين المزاج وتقليل إجهاد العين. الإضاءة الاصطناعية يجب أن تكون كافية ومناسبة لنوع العمل المنجز. وبالمثل، فإن جودة الهواء ودرجة الحرارة المناسبة ضرورية لراحة الموظفين وصحتهم. بيئة العمل الحارة أو الرطبة أو ذات التهوية السيئة يمكن أن تؤدي إلى التعب والصداع وانخفاض الإنتاجية.

3. راحة الأثاث وبيئة العمل المريحة: الاستثمار في كراسي ومكاتب قابلة للتعديل ومريحة ليس رفاهية بل ضرورة. الأثاث غير المريح يمكن أن يسبب آلام الظهر والرقبة والمشاكل الجسدية الأخرى التي تؤثر سلبيًا على تركيز الموظفين وقدرتهم على العمل بكفاءة لساعات طويلة. توفير مساحات للاستراحة والاسترخاء يمكن أن يساهم أيضًا في تقليل الإجهاد وتحسين الأداء العام.

الفرع الثاني: الأبعاد الاجتماعية والثقافية:

1. بناء ثقافة عمل إيجابية: تتضمن الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تشكل بيئة العمل. الثقافة التي تقدر التعاون والاحترام والشفافية والابتكار تخلق جوًا إيجابيًا يشجع الموظفين على المشاركة وتقديم أفضل ما لديهم.

2. تعزيز العلاقات الصحية بين الزملاء: العلاقات الإيجابية بين الموظفين تبني شعورًا بالانتماء والدعم، مما يقلل من التوتر ويزيد من الرضا الوظيفي. الفرق المتماسكة تكون أكثر قدرة على حل المشكلات والتعاون بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. ضمان التواصل الفعال والشامل: التواصل الواضح والمفتوح على جميع المستويات يقلل من سوء الفهم ويحسن التنسيق بين الأفراد والإدارات. توفير قنوات اتصال متنوعة وتشجيع الحوار البناء يعزز الشفافية ويسهل تبادل الأفكار والمعلومات الضرورية لإنجاز المهام.

4. دور القيادة الداعمة والتمكين: يلعب القادة دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل. القيادة التي توفر التوجيه والدعم والتقدير، وتمكن الموظفين من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، تعزز الثقة والتحفيز والالتزام.

5. أهمية التقدير والاعتراف بالإنجازات: تقدير جهود الموظفين ومكافأتهم على إنجازاتهم يعزز شعورهم بالقيمة ويزيد من دوافعهم لتقديم أداء أفضل. يمكن أن يكون التقدير ماديًا أو معنويًا، والأهم هو أن يكون صادقًا وفي الوقت المناسب.

الفرع الثالث: الجوانب النفسية والعاطفية:

1. إدارة مستويات التوتر والضغط: بيئة العمل التي تسبب مستويات عالية من التوتر المزمن يمكن أن تؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب. يجب على المنظمات العمل على تحديد مصادر التوتر وتطبيق استراتيجيات للتخفيف منها، مثل توفير موارد للدعم النفسي وتشجيع ممارسات الصحة العقلية.

2. تعزيز الاستقلالية والتحكم في العمل: منح الموظفين درجة من التحكم في كيفية أدائهم لمهامهم وجدول عملهم يمكن أن يزيد من شعورهم بالملكية والمسؤولية والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

3. توفير فرص النمو والتطور المهني: عندما يشعر الموظفون أن لديهم فرصًا للتعلم وتطوير مهاراتهم والتقدم في حياتهم المهنية، يكونون أكثر تحفيزًا والتزامًا بالمنظمة. توفير برامج التدريب والتطوير وخطط التقدم الوظيفي يعزز الأداء والاحتفاظ بالمواهب.

4. دعم التوازن بين الحياة العملية والشخصية: إدراك أهمية حياة الموظفين خارج العمل وتقديم الدعم لتحقيق التوازن يقلل من الإرهاق ويزيد من الرضا والإنتاجية على المدى الطويل. يمكن أن يشمل ذلك سياسات مرنة للعمل وترتيبات العمل عن بعد وبرامج دعم رعاية الأطفال.

5. تعزيز الشعور بالانتماء والهدف: عندما يفهم الموظفون كيف يساهم عملهم في تحقيق أهداف المنظمة ويشعرون بأنهم جزء من مجتمع ذي هدف مشترك، يكونون أكثر ارتباطًا بعملهم وأكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي.

الفرع الرابع: دور البيئة التكنولوجية الحديثة:

1. توفير الأدوات والتقنيات الفعالة: التكنولوجيا المناسبة يمكن أن تعزز بشكل كبير كفاءة العمل ودقته. توفير أجهزة وبرامج حديثة وسهلة الاستخدام وتدريب الموظفين عليها يقلل من الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام ويحسن جودة العمل.

2. ضمان سهولة الاستخدام والدعم الفني: حتى أفضل التقنيات يمكن أن تعيق الإنتاجية إذا كانت صعبة الاستخدام أو إذا لم يكن هناك دعم فني متاح لحل المشكلات بسرعة. يجب على المنظمات التأكد من أن الموظفين لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لاستخدام التكنولوجيا المتاحة بفعالية.

3. تسهيل الاتصال والتعاون عن بعد: في عالم العمل المتزايد الاعتماد على الاتصال الرقمي، تلعب التكنولوجيا دورًا حاسمًا في تمكين الفرق البعيدة من التعاون والتواصل بفعالية. توفير أدوات مؤتمرات الفيديو ومنصات التعاون عبر الإنترنت وأنظمة إدارة المشاريع يمكن أن يحسن الإنتاجية بغض النظر عن الموقع الجغرافي.

4. الحفاظ على الأمن السيبراني والخصوصية: يجب على المنظمات ضمان أمن بيانات الموظفين وحماية خصوصيتهم. المخاوف بشأن الأمن السيبراني يمكن أن تشتت انتباه الموظفين وتؤثر على ثقتهم في المنظمة.

يمكن القول إن بيئة العمل الشاملة التي تأخذ في الاعتبار الجوانب المادية والاجتماعية والنفسية والتكنولوجية هي أساس الأداء العالي والإنتاجية المستدامة للموظفين. الاستثمار في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة ليس مجرد مسؤولية أخلاقية بل هو أيضًا استراتيجية ذكية لتحقيق النجاح التنظيمي.

المطلب الثالث: معوقات بيئة العمل

يقصد بالمعوقات في سياق بيئة العمل تلك المجموعة المتنوعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تمارس تأثيرًا سلبيًا مباشرًا وغير مباشر على سير العمل بكفاءة وفعالية، وعلى صحة ورفاهية العاملين، وبالتالي تؤثر سلبًا على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة. هذه العوامل، عندما تستفحل وتتراكم، يمكن أن تخلق مناخًا تنظيميًا سامًا يعيق النمو والابتكار ويؤدي إلى تدهور الروح المعنوية وزيادة معدلات الدوران الوظيفي. وتتجسد هذه المعوقات في صور وأشكال متعددة، من بينها: (بوبريوه نور الهدى؛ بالقدرة هدى، 2019، ص17)

الافتقار إلى وجود علاقات إنسانية صحية وبناءة بين العمال داخل بيئة العمل: إن غياب التواصل الفعال، وانعدام الثقة والاحترام المتبادل، وعدم وجود شعور بالانتماء والزمالة بين الموظفين يخلق بيئة عمل باردة وجافة. هذا النقص في الروابط الإنسانية يؤدي إلى انعزال الأفراد، وتراجع التعاون، وظهور التكتلات السلبية، مما يعيق تدفق المعلومات والأفكار ويقلل من القدرة على حل المشكلات بشكل جماعي. على سبيل المثال، قد يتردد الموظف في طلب المساعدة من زميله خوفًا من الرفض أو الاستهزاء، مما يؤخر إنجاز المهام ويؤثر على جودة العمل.

اعتقاد الإدارة الراسخ بأن الصراع والمنافسة الشديدة بين الأفراد المتنافسين يمثل ظاهرة صحية للغاية وضرورية لتحفيز الأداء: على الرغم من أن قدرًا معينًا من المنافسة يمكن أن يكون محفزًا، إلا أن التركيز المفرط على خلق بيئة تنافسية شرسة وغير مُدارة بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية. يخلق هذا الاعتقاد جوًا من عدم الثقة والعداوة بين الموظفين، حيث يرى كل فرد زميله كتهديد وليس كشريك. هذا يؤدي إلى إخفاء المعلومات، وتجنب التعاون، وحتى التخريب المتعمد لجهود الآخرين من أجل تحقيق مكاسب شخصية، مما يضر بالعمل الجماعي ويقلل من الإنتاجية الإجمالية.

التركيز الأحادي والمفرط من قبل الإدارة على أن رضا المرؤوس هو السبيل الوحيد والضامن لزيادة الإنتاج، وإهمال جوانب أخرى مهمة: بينما يعتبر رضا الموظفين عنصرًا هامًا في خلق بيئة عمل إيجابية، فإن اختزاله كونه العامل الوحيد لزيادة الإنتاجية يمثل تبسيطًا مخلًا. قد يؤدي هذا التركيز المفرط إلى تجاهل عوامل أخرى حاسمة مثل وضوح الأهداف، وتوفير الموارد اللازمة، وتطوير المهارات، وتقديم التحديات المحفزة. كما أن الرضا وحده لا يضمن بالضرورة الأداء العالي إذا لم يكن مصحوبًا بالمساءلة والتحفيز المناسب والتوجيه الفعال.

اعتماد أسلوب الترقية بشكل حصري أو أساسي على معيار الأقدمية: إن ربط التقدم الوظيفي بشكل شبه كامل بطول فترة الخدمة في المؤسسة، بغض النظر عن الكفاءة والمهارات والإنجازات الفعلية للموظف، يخلق شعورًا بالإحباط لدى الموظفين الموهوبين والطموحين. هذا النظام يقلل من الحافز لديهم لتقديم أفضل ما لديهم، حيث يرون أن ترقية أمر حتمي بمرور الوقت بغض النظر عن أدائهم. بالمقابل، قد يشعر الموظفون الأقل كفاءة بالأمان الوظيفي لمجرد طول خدمتهم، مما يقلل من دافعهم للتطور والتحسين.

علم الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم واهتمامها بها بشكل سطحي أو ثانوي، مع التركيز الأساسي والمطلق على تحقيق أهداف الإنتاج: إن تجاهل الجانب الإنساني للموظفين وعدم الاكتراث بمشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم يخلق بيئة عمل غير داعمة وغير مرضية. عندما يشعر الموظفون بأنهم مجرد أدوات لتحقيق أهداف الإنتاج دون أي اعتبار لرفاهيتهم أو نموهم المهني، فإن ذلك يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية، وزيادة مستويات التوتر والإرهاق، وارتفاع احتمالية الاستقالة.

عدم رغبة الأفراد العاملين بمشاعر صادقة في تحمل المسؤولية عن مهامهم وواجباتهم: عندما يفنقر الموظفون إلى الشعور بالملكية والالتزام تجاه عملهم، فإنهم يميلون إلى تجنب تحمل المسؤولية عن الأخطاء أو المشكلات، وإلقاء اللوم على الآخرين، والتفاسع عن بذل الجهد الإضافي. هذا التهرب من المسؤولية يعيق سير العمل بسلاسة، ويؤخر حل المشكلات، ويقلل من جودة المخرجات.

عدم تشجيع الإدارة للعاملين على التعبير بحرية عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل: إن خلق بيئة عمل تخنق الحوار المفتوح وتثبط التعبير عن الآراء المختلفة يؤدي إلى حرمان المؤسسة من رؤى قيمة وأفكار مبتكرة يمكن أن تساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء. عندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم غير مسموعة أو غير مرحب بها، فإنهم يتوقفون عن تقديم أي مساهمات إبداعية أو نقد بناء، مما يحد من قدرة المؤسسة على التكيف والتطور.

سوء التخطيط وعدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمسار الوظيفي للفرد العامل داخل المؤسسة: إن غياب خطط واضحة ومحددة لتطوير الموظفين وتقديمهم الوظيفي يخلق شعورًا بالضبابية وعدم اليقين بشأن المستقبل المهني. هذا النقص في التخطيط الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى فقدان الحافز لدى الموظفين، وزيادة الشعور بالإحباط، وارتفاع احتمالية البحث عن فرص وظيفية أخرى توفر لهم مسارًا مهنيًا أكثر وضوحًا.

اتخاذ المشرف أو المدير لكامل القرارات المتعلقة بالعمل بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين دون السماح لهم بمناقشتها أو إبداء أي ملاحظات: إن تبني أسلوب إداري تسلطي مركزي لا يشرك الموظفين في عملية صنع القرار يقلل من شعورهم بالملكية والالتزام تجاه القرارات المتخذة. كما أنه يحرم الإدارة من الاستفادة من خبرات ووجهات نظر الموظفين الذين هم على تماس مباشر مع العمليات اليومية، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة أو غير فعالة.

عدم تشجيع الإدارة بشكل فعال وملمس لثقافة الابتكار والإبداع في العمل: إن عدم توفير البيئة الداعمة والموارد اللازمة لتوليد الأفكار الجديدة وتجربتها وتطبيقها يثبط الروح الإبداعية لدى الموظفين. عندما لا يشعر الموظفون بأن هناك تقديرًا لمبادراتهم وأفكارهم الجديدة، أو عندما يخشون الفشل أو الانتقاد عند اقتراح حلول مبتكرة، فإنهم يميلون إلى الالتزام بالطرق التقليدية في العمل، مما يعيق قدرة المؤسسة على التطور والتميز في بيئة تنافسية متغيرة (franklin becker,1995,68)

بالإضافة إلى ما سبق، فإن معالجة هذه المعوقات تتطلب قيادة واعية تسعى لخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، تقدر مساهمات الموظفين، وتعمل على تطويرهم مهنيًا وشخصيًا. إن الاستثمار في بناء بيئة عمل صحية ليس رفاهية، بل هو ضرورة استراتيجية لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

بالنظر إلى المفاهيم والأسس التي تناولها الفصل الأول من هذا البحث، فقد توصل التحليل المفصل لمفهوم بيئة العمل وأنواعها المختلفة وعناصرها المتعددة إلى استنتاج محوري: أن تهيئة بيئة عمل إيجابية وفعالة تمثل تحديًا استراتيجيًا بالغ الأهمية لكافة المؤسسات والمنظمات، بصرف النظر عن طبيعة نشاطها أو حجم عملياتها. ويتجلى هذا التحدي بشكل خاص عند صياغة الاستراتيجيات المستقبلية التي تهدف إلى تعظيم كفاءة الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

وقد كشف التحليل أن بيئة العمل ليست مجرد حيز مادي، بل هي منظومة معقدة تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تشكل في مجملها النسيج الداخلي للإدارة والمؤسسة. وتشمل هذه العناصر جوانب متعددة تتعلق بالموارد البشرية، وأساليب القيادة، والنظم والإجراءات، والعلاقات الداخلية، والهياكل التنظيمية، وأساليب الاتصال، بالإضافة إلى الجوانب المادية المحيطة بالعمل. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن هذه البيئة تحمل في طياتها جوانب إيجابية يمكن استثمارها وتعزيزها، وأخرى سلبية تستدعي المعالجة والتحسين المستمر لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

الفصل الثالث: مدخل عام الى الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والميولات، والاهتمامات وغيرها من العوامل، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات والخبرات السابقة للعاملين في تقديم أداء جيد يعكس صورة المؤسسة الناجحة، وعلى ذلك فإن تقييم أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة، من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه، بغرض تحديد كفاءة العامل وفعاليتها ومدى مساهمته في نجاح المؤسسة في الفصل الثالث بعنوان مدخل عام الى الأداء الوظيفي عبر المحاور التالية:

- المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

- المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و طرق تحسينه

- المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

تعد معرفة مفهوم الأداء الوظيفي الخطوة الأولى لفهم دوره في المنظمات، إذ يمثل الأداء الوظيفي انعكاساً مباشراً لمستوى كفاءة العاملين في تنفيذ مهامهم. ويتوقف نجاح المؤسسات على مدى فعالية موظفيها في تأدية واجباتهم بكفاءة وفعالية. في هذا المبحث نتناول تعريف الأداء الوظيفي كما ورد في أدبيات الإدارة، ونتطرق إلى خصائصه وأهميته في بيئة العمل بالإضافة إلى استعراض عناصره وأنواعه المختلفة.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي تذكر منها :

تعريف الأول: "الأداء الوظيفي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته. "

تعريف الثاني: " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء. " (عبد المجيد، 2013، ص 256)

تعريف الثالث : "و يعرف أيضا انه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك. " (حماش علي، 2020، ص 97)

تعريف الرابع : " يمكن تعريفه بأنه ماهية الأداء هي : تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة .. "

تعريف الخامس: " مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والإنجاز ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وانه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. " (عطابي عصام، 2014، ص 74، 75)

تعريف السادس: " نظر إلى الأداء على انه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال ". (احمد لامين مراكشي ، 2012 ، ص 29)

ومنه نعرف الأداء الوظيفي هو مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام والمسؤوليات المنوطة به بكفاءة وفعالية وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً من قبل المنظمة. ويُعتبر الأداء الوظيفي مقياساً للجودة والكمية في إنجاز الأعمال، ويعكس مستوى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية و هو محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة ، فهو يُعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية و خصائص الأداء الوظيفي**الفرع الأول: أهمية الأداء الوظيفي**

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة ، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، و ذلك على مستوى الفرد والمنظمة ، فكلما كان أداء الموظفين متميزا تكون المنظمة أكثر استقرارا وتستمر لوقت أطول ، ومنه يمكن القول أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء ، عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها ، و منه فإن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة أو في أي جزء منها ، لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء والقادة أيضا ، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لارتباطه بمراحل حياة المنظمة المختلفة ، مثل مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الاستمرار ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة التميز . (سليمان حنفي محمود ، 1987، ص 155)

يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين مؤثر إيجابي لنجاح المنظمة ، بمعنى أن أداء الموظفين هو الذي يعبر عن قدراتهم وإمكاناتهم ، و ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة .

و للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

1. يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
2. غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.(فايز عبد الرحمان ،2010،ص45)
3. الأداء الوظيفي للأفراد العاملين والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة، والاستفادة منها لتقديم عملا أداء دون قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
4. استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.
5. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.
6. ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.
7. يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.(بغالية مالكة ، 2018 ، ص 93)

الفرع الثاني : خصائص الأداء الوظيفي

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

1. سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...).
2. سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حياز في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
3. سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
4. سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
5. سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.

لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها. (باسمينة بودويرة ، 2016، ص 84،83)

إن المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمنظمة، لهذا وجب على الجميع أن يوليه اهتماما و تفعيلا، و محاولة مواكبته للتغييرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها الموظفين، و هذا بالتالي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، حيث تتأثر عملية تحسين الأداء بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وإبداعاتها و استعداداتها.

المطلب الثالث : عناصر و أنواع الأداء الوظيفي**الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي:**

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

المعرفة الإجرائية وهي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع إن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

1. **المعرفة الوظيفية:** هي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين، تساعد العامل في تفهم العلاقات فيعامل معاملة المختلفة حيث تعطيه صورة ذهنية للموقف بمعنى أنها تجيب على السؤال كيف يعمل شيء ما؟
2. **العمل المعرفة الإدارية:** الأداء يتطلب توفر المعرفة، التي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

3. **معرفة المسؤولية:** وتعني المسؤولية الالتزام المترتب على تخصيص عمل معين، وهو يعني جميع الواجبات اللازم انجازها لإتمام عمل ما، وبناءا على ذلك فإن المدير هو الذي يتولى مسؤولية تحديد المسؤوليات لكل عامل وإعفاء آخرين.
4. **معرفة السلطة:** بعد منح للعامل المسؤولية بعدها يجب منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين التمكين والنيابة. وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أي أسلوب أمر إيجابي في إنجاز ، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.(مريم ارفيس ، 2021،ص483)
5. **العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني -والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.(بن عواطة ، 2013، ص 74)
6. **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
7. **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
8. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.(اونيس ، 2013، ص 263)

الفرع الثاني : أنواع الأداء الوظيفي :

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال الى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك :

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى انوعلى حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

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

***الأداء الداخلي:**

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

-**الأداء البشري :** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم. الأداء التقني ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

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

*الاداء الخارجي:

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

2- حسب معيار الشمولية : وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

*الاداء الكلي:

وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما إن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

*الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويين أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (هاشم حسن، 2018، ص358)

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و طرق تحسينه

إن الأداء الوظيفي لا يتشكل في فراغ، بل يتأثر بعدة عوامل متداخلة، سواء كانت داخلية تتعلق بالعامل نفسه، أو خارجية ترتبط بالوظيفة والمؤسسة والبيئة المحيطة. ويتطلب تحسين الأداء فهماً دقيقاً لهذه العوامل وتقديم حلول عملية لمواجهتها. في هذا المبحث، نستعرض المحددات الرئيسية للأداء، وتبرز المعايير التي يقاس بها، مع تحليل شامل للعوامل المؤثرة عليه والسبل الكفيلة برفع كفاءته داخل بيئة العمل.

المطلب الأول : محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، ويمكن أن تصنف هذه القوى في عوامل أساسية وأخرى جزئية، حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء : المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل. (بوخمخ، 2010، ص57)

وقد اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتتمثل في ما يلي:

❖ **الجهد** : يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله. (بشار حزي، 2020، ص57)

❖ **القدرات** : ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسلمات الشخصية، القدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.

❖ **إدراك الدور** : يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها فيعمل بناء على هذا الفهم، التي تشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته. (كسيرة مريم، 2018، ص31)

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد لإدراكه لمهامه ودوره، فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين.

وهناك باحثين آخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

● **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد من أداء يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

● **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

● **إدراك الفرد لدوره الوظيفي :** يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد و دوره الوظيفي.

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

● **الرغبة:** وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليلسلك في اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها. القدرة وتعبير عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.

● **بيئة العمل :** وتتمثل في الملامح المادية مثلك الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، تجهيزات، والأدوات المستخدمة، واللامح المعنوية مثل: العلاقة بالرؤساء والزملاء.

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد ودافعيته في بيئة عمل مناسبة وتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي. (بوسبحة، 2020، ص50، 49)

المطلب الثاني : معايير الأداء الوظيفي

تعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى إنجاز العمل من قبل الموظف، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

1. **معايير إنسانية :** وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم موجهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وبهذا يمكن القول أن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياسا هاما ومؤشرا لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.

2. **معايير شخصية :** هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية بدنية أسرية حضارية أو اجتماعية

ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.

3. **معايير مهنية:** تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة. (بلقوسة، 2020، ص43)

4. **معايير الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودته، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمروؤسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة، الأهداف والتوقعات.

5. **معايير كمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، فلا يكلف الله نفسا إلا وسعها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات. (اونيس، 2013، ص277)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و طرق تحسينه

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة في حد ذاتها في حال عدم ملاءمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد، ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

1. **العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

2. **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين : - عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في : التكبير الوظيفي التوسع الوظيفي ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

3. **عوامل ترتبط بإنجاز العمل للوظيفة:** يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

4. عوامل متعلقة بالمؤسسة: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل:

• مدة وتوقيت العمل الرسمي.

• ظروف العمل ونظم الاتصال.

• التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة.

• الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

5. عوامل متعلقة بالبيئة : أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري والاختلاف في الجنسية بين العمال).

ومنه فإن المنظمة تعمل على إزالة هذه العوامل السلبية التي تؤثر في الأداء الوظيفي وذلك من خلال الاستفادة من مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء. (فايزة، 2017، ص 11،12)

و هناك عوامل أخرى 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 أنجز 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 إلى جعل فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا، مما يولد شعور لديهم بضعف المسؤولية والعمل الجماعي في المؤسسة، الأمر الذي يؤثر على تحقيق أهدافها، وتدني مستوى أداء العمال، لإحساسهم بعد المشاركة في صنع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها، أو حتى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين فيها. (الشقاوي، 2013، ص86)

3. اختلاف مستويات الأداء :

من العوامل المؤثرة على الأداء عدم نجاح الأساليب الإدارية 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 الجيد والمتوسط والمتدني (الكسول أو الغير منتج).

4. مشكلات الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا من العوامل الرئيسية في تدنية أو رفع العامل من أداء .. فغياب الرضا الوظيفي يؤدي الى أداء ضعيف والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بالعوامل التنظيمية والمسؤوليات والواجبات، نظام الترقيات والحوافز، وشخصية العامل مثل العوامل الاجتماعية (السن المؤهل التعليمي، العادات والتقاليد ...). (جميلة بن زاف، 2015، ص64)

5. التسبب الإداري:

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

6. غياب الأمن الوظيفي:

يعد إحساس العامل بالأمن داخل المؤسسة يولد لديه الشعور بالطمأنينة والاستقرار في العمل، وهو أساس النجاح والابتكار، فهو ضروريات الإنتاج الفكري والإداري في العمل.

7. غياب العدالة في الترقيات والحوافز :

يرتبط العمال بالمؤسسة الأسباب الاقتصادية، 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، وإن غياب العدالة في الترقيات والحوافز في المؤسسة يفقد العاملين الدافعية نحو العمل، وينعكس ذلك على أدائهم. (محمد الطيبي، 2016، ص41-42)

الفرع الثاني : طرق تحسين الأداء الوظيفي:

هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء من خلال:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء حيث يميل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت قد تمت بموضوعية من عدمه.

الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين : يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

1. تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.
2. الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يتحدد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة، كما يتضمن العناصر التالية:
3. مستوى الأداء المطلوب: وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.
4. مستوى الأداء الفعلي: وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلاً نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.
5. فجوة الأداء: وتظهر عند اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف. تحليل الفجوة: من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.
6. برنامج العمل لتحسين الأداء: يوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن و تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي. (الدمرداش، 2017، ص42، 41)

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي أداة محورية تستخدمها المؤسسات الضمان فاعلية وكفاءة العاملين فهو لا يكتفي برصد الأداء الحالي، بل يوجه نحو تطوير المستقبل المهني للموظف ويسهم في اتخاذ قرارات إدارية مدروسة. يتناول هذا المبحث مفهوم تقييم الأداء، أهدافه وأهميته، كما يستعرض المراحل والطرق المعتمدة في تنفيذه، مع التطرق إلى أبرز المعوقات التي قد تواجهه وسبل التغلب عليها.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي**الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي**

تعريف الأول: "هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وعلى إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى." (عودة الهلالات، 2016، ص263)

تعريف الثاني: "قياس الأداء الفعلي ما أدي من عمل ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون ثورة حية لما حدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء." (الفروخ، 2010، ص47)

تعريف الثالث : " هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال المعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا) . " (حنفي، 2008، ص407)

تعريف الرابع : "تقييم الأداء هو عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي إن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا ."

تعريف الخامس: " هو الدراسات والبحوث التي تستهدف التعرف على العلاقات بين الموارد البشرية والمادية المالية المتاحة، وبين كفاءة استخدامها في الوحدة الإنتاجية، وكيفية تطور هذه العلاقات خلال فترة واحدة، وذلك بمقارنة مع ما يحقق فعلا بما كان سيهدف إلى تحقيقه، وكذا بمقارنة ما تحقق فعلا بمعايير نمطية لما كان يمكن تحقيقه." (سعيد بن يمينة، 2015، ص15)

تعريف السادس: " وأيضاً تقييم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات وإعطاء واستخدم المعلومات المجتمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل." (طاهر محمود، 2008، ص184)

التعريف السابع : "هو عملية منتظمة تقوم على جمع المعلومات للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء العامل لوظيفته ومستوى الإنجاز الذي حققه مقارنة بمعدلات الأداء المستهدفة، والتي ترغب المؤسسة الوصول إليها ليتم بعد ذلك وصف الفرد بمستوى كفاءة واستحقاق معين . " (بوخديمي، 2016، ص83)

ومنه نعرف التقييم_الأداء الوظيفي هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل في معرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول ضعيف، ضعيف جدا).

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد الموظف التنفيذي:

1. على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2. على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات. (اللبدي، 2015، ص18)

3. على مستوى الأفراد:

- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به منترقية والحصول على مكافآت مجزية.
- رفع معنويات العاملين حيث ان جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة. (مصطفى محمد، 2018، ص98)
- ويمكن أن تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:
- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفين والمهارات والخبرات التي يفتقرون إليها.
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.

- عملية تقييم الأداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد الاختبار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة.
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب مع طبيعة وظائفهم وبما يتناسب أيضا مصلحة المواطن إذا كان العمل مباشرة مع الجمهور.
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح.
- عملية تقييم الأداء ترسم صورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
- عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون. . عملية تقييم الأداء تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين.

الفرع الثالث : أهداف التقييم الأداء الوظيفي :

يهدف نظام تقييم الأداء إلى ما يلي:

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وبالتالي تحسينا لأداء.
- رفع معنويات العاملين، لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف ومعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة. (قسم، 2018، ص53)
- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه .
- إن جوا من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكانا للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدفنا لأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.
- إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.
- إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مروضيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى تمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.

• تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين نقل وترقية وتعويضات... الخ. (مصطفى محمد، 2018، ص96، 95)

المطلب الثاني : مراحل و طرق تقييم الأداء الوظيفي

الفرع الأول:مراحل تقييم الأداء الوظيفي :

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغيرية الوصول إلى الأهداف التي تسدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

1. **وضع توقعات الأداء :** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندما يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعمالون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3. **تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4. **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم :** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية التعيين والفصل ... الخ (مصطفى يوسف، 2016، ص119)

5. **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

6. **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل. (بوسطف، 2015، ص112)

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقا تقدمها أو حداثتها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1/ الطرق التقليدية :

حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تتفرع إلى عدة فرعية أهمها:
(اونيس، 2013، ص298)

1. طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصدقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وحتى فائقة. ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

2. طريقة الترتيب: وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم ثم يتم ترتيب هؤلاء أفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية. (ديسلر، 2002، ص328، 325، 324)

3. طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية وباقي الأفراد، يفرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية، وعند كل مقارنة يجب أن تحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على (-)، ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وبناءً عليه يتم الحكم على مستوى أدائه. (بوالعيش، 2013، ص42)

4. طريقة التوزيع الإجباري: يتم الترتيب على أساس متدرج للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين المتميز أو المتدني من الأداء ويتم ذلك بأن يتولى المقيم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين

في كل مستوى أداء وبالتالي يقسمهم إلى مجموعات كما يلي:

- 10% من الموظفين يحصلون على تقدير ممتاز (المجموعة (1)).
- 20% من الموظفين يحصلون على تقدير جيد جداً (المجموعة (2)).
- 40% من الموظفين . يحصلون على تقدير جيد (المجموعة (3)
- 20% من الموظفين. يحصلون على تقدير مرضي (المجموعة (4)).
- 10% من الموظفين . يحصلون على تقدير غير مرضي (المجموع (5)).

2/ الطرق الحديثة لتقييم الأداء : نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب، ومن هذه الطرق ما يلي:

1. طريقة الاختيار الإجباري : التي تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية، وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي حيث إن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى أهميته العملية للتقييم. (بوسفت، 2015، ص115)

2. طريقة الوقائع الحرجة: الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل. ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث لهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الأفراد على أساس أعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل. (السلي، 2007، ص280)

3. طريقة التقييم من خلال تحقيق الأهداف: وهو أسلوب آخر تعتمد بعض المنظمات الحكومية شبه المستقلة أو التي تدخل ضمن مؤسسات القطاع العام بسبب ما تتمتع به من استقلالية في شؤونها المالية الإدارية ونظمها المختلفة بما فيها نظام تقويم الأداء، ومن مستلزمات هذه الطريقة أن يتم تحديد الأهداف الرئيسية الفرعية المراد تحقيقها خلال العام ثم توزع على الأقسام والوحدات المختلفة لتعرف كل منها مسؤولياتها إزاء هذه الوحدات هذه الأهداف، ثم تحدد الأهداف التي تقع على عاتق الأفراد المسؤولين عن هذه الوحدات المختلفة، وفي نهاية السنة المالية تتم مساءلة ومحاسبة وتقويم الوحدات والعاملين فيها عما حققوه من أهدافهم. (الكيسي، 2005، ص198)

المطلب الثالث : معوقات تقييم الأداء الوظيفي و طرق معالجتها

الفرع الأول: معوقات تقييم الأداء الوظيفي

يستطيع المديرين ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين، وذلك من خلال معرفة وفهم معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء، ولكي يتم التصدي لها ثم معالجتها. ومن أهم تلك المشاكل مايلي:

مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين: إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت، والترقيات، وقد يترتب عليه الفصل من العمل، لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنيا على المعلومات الصحيحة والدقيقة. ولكن لا يعنى ذلك أن الرؤساء يجب أن يعاقبوا العاملين بناء على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين، بل لابد من تبرير ذلك الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء.

كما يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم.

وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في:

عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.

الانطباع الشخصي عن العاملين.

1. **المحسوبية:** إن المحسوبية تلعب دورا في تقييم أداء العاملين، حيث إن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه.

2. **مشكلة التشدد في تقييم الأداء:** وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث يعطى العاملون متوسطو الأداء تقديرا ضعيفا، في حين يعطى ذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة.

3. **مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء :** حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.

4. **مشكلة التساهل في تقييم الأداء:** وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون ذو الأداء السيئ تقديرا متوسطا، في حين يمنح الباقون تقديرات عالية. (مصطفى يوسف، 2016، ص107، 106، 105)

5. **خطأ الهالة:** حيث يبني الرئيس تقييمه لمؤوسيه على أساس صفة واحدة من الصفات فإذا وجده جيدا أو ضعيفا في هذه الصفة يعد جيدا أو ضعيفا في بقية الخصائص، فعلى سبيل المثال لو نال المرؤوس رضا الرئيس لأمانته فإن صفة الأمانة قد تدفع الرئيس إلى منحه تقديرا عاليا دون النظر للجوانب الأخرى المتعلقة بالمرؤوس كالكفاءة والمبادأة.

6. **تأثير المركز أو الوظيفة:** ويقصد به تقييم الرئيس لمؤوسيه وفقا لمركزه الوظيفي، فإن كان هذا المركز عال أو مهم، نال تقييم مرتفع بغض النظر عن أدائه الفعلي، والعكس صحيح بالنسبة لتقييم الموظفين ذوي المراكز الأقل أهمية تنال تقديرات منخفضة.

7. **أخطاء التأثر:** بأخر تقييم أي إتجاه الرئيس لتقييم مؤوسيه بناء على آخر تقييم دون الاهتمام بالأداء الحالي أو المرتفع، فإن كان التقرير في الفترة السابقة مرتفع كان تقييمه في الفترة الحالية مرتفع بغض النظر عن أدائه الحالي، ونفس الحال في حين كان تقييم الموظف منخفض في الفترة السابقة، سيكون تقييمه في الفترة الحالية منخفض حتى وإن حسن الموظف أداءه

8. الأخطاء التنظيمية:

- استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.
- عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف.
- الاتجاه إلى سرية التقارير وعدم مكاشفة الأفراد بنتائجها. (الدمرداش، 2017، ص59، 58)

الفرع الثاني : طرق معالجة مشاكل التقييم الأداء و نتائجها

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 واضحا للجميع.

2. تدريب المقيمين إن تدريب المقيمين : يجعلهم قادرين على أداء عملية التقييم بموضوعية وإتقان وتفادي 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 أن 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 التنظيم : أي إعطاء للعاملين الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم أمام الجهات الإدارية العليا، وهو يفيد في أنه يجعل المقيمين أكثر جدية، وموضوعية، وعدالة باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم.

6.اللجوء للتغذية الراجعة : أي مناقشة وإخبار بنتائج تقييم الأداء مع العاملين، من أجل أن يكون هناك نظام تقييم على مستوى عال. (محمد بركة، 2013، ص66)

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. (حسام عبد المجيد، 2015، ص35)

-عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب مراجعته من قبل المدير.

-استبعاد العوامل الشخصية.

-إعطاء العاملين فرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها خلال فترة التقييم.

-ضرورة عرض تقارير التقييم على السلطات الأعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها وتعديلها حينما يقتضي الأمر. (عبد الوهاب، 2017، ص107)

-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.

-وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى المقيمين تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات كل عامل.

-تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم لاختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف بجميع المقيمين والعاملين، ليكونوا على معرفة الغرض من التقييم.

المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها. (على ميمي، 2012، ص-263)

الفرع الثالث : نتائج تقييم الأداء

و تبرز نتائجه في المجالات التالية :

1. انضباط: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على مدى أنه عديم . الكفاءة وأن سلوكه غير حسن، ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، ويصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل، ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملاً من عوامل الانضباط الموضوعية.

2. النعيين والنقل: كما تعتبر نتائج الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختبار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وإرادته، وهو وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى.

3. الترفيع: إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التوقع من الداخل لشغل الوظائف الشاعرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترفيع لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانية لشغل منصب أعلى من عمله الحالي .

اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد.

4. تطوير الأفراد : تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية .

5. الكشف عن الاحتياجات التدريبية: لقد غدا تقييم الأداء ولما يظهره من نتائج، أداة أساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج، وبالتالي تكوين الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرنامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

6.تقيم احتياجات التكوين : لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين. التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء يوضح تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت.

خلاصة الفصل :

من خلال عرضنا هذا يمكننا القول أن العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، لذلك يستخدم الرؤساء المباشرون تقارير دورية للأداء يجمعون فيها المعلومات المناسبة، ويتم مراجعة هذه التقارير من قبل المديرين أو لجنة مختصة تتكون من أعضاء يستطيعون الحكم على كفاءة الموظفين، وبذلك يتمكن المسؤول من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعى لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية
لأثر بيئة العمل الإيجابية على
تحسين الأداء الوظيفي في
مؤسسة سونلغاز-ميلة-

تمهيد:

إن الاعتماد على الدراسة النظرية وحدها ليس كافيا للكشف عن الحثيات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، لذلك وجب القيام بدراسة ميدانية من أجل ملامسة الواقع من خلال جمع المعلومات التي يحتاجها الباحث من الميدان. فبعد التطرق إلى الجانب النظري في ما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الجانب الميداني الذي يعتبر من أهم جوانب البحث لأنه يربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي أي الواقع الفعلي للدراسة، وسنحاول فيه الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك حتى يتسنى لنا معرفة تأثير بيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز لولاية ميلة.

وقد قسمنا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية:

- المبحث الأول : ماهية مؤسسة سونلغاز

- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

-المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول : ماهية مؤسسة سونلغاز

تعد سونلغاز من أهم الشركات الجزائرية التي تقوم بتوزيع الكهرباء ونقل الغاز عن طريق القنوات، كما تتمتع هذه المؤسسة بقدرتها على التدخل في نشاطات أخرى ذات منفعة عامة، سنتعرف فيما يلي عليها:

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية من الشركات الجزائرية التي تتوزع فروعها على المستوى الوطني وفيما يلي تعريفها:

أولا : تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز .

هي شركة عمومية جزائرية نشاطها إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ثانيا : تاريخ نشأة الشركة الوطنية للتوزيع - ميلة - :

بعد إنتاج الكهرباء في الجزائر عام 1929 تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، كانت شركة احتكارية لفرنسا وتدعى (E.G.A) في سنة 1969 وبعد قرار التأميم الذي شملها بعد الخراب الذي خلفه الاستعمار تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A) وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1983 ثم إعادة هيكلة الشركة لتضم خمس وحدات فرعية قائمة بذاتها لكنها تابعة لشركة سونلغاز وهي:

- كهرباء KAHIRIF: الإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهرباء KAHIRIB : تركيب المنشآت الكهربائية.
- قناة غاز KANAGAZ: الهندسة المدنية وتضم AMC لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- التركيب ETERKIB: التركيب الصناعي.

كما شهدت الشركة الوطنية تغيرا في الطبيعة القانونية لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري سنة 1991 بموجب المرسوم التنفيذي 1991 /12/14 الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتحرك شيئا فشيئا من تدخل الدولة، في سنة 2002 أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة ذات أسهم وهذا حسب ما قرره المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 2002/06/01 الذي أعطاهم الحق للتدخل في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة الكهربائية والغاز خارج حدود التراب الوطني.

سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع **holding** لتضم ثلاثة فروع مكلفة بنشاطات رئيسية تتمثل في:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.
- مسير شبكة النقل الكهربائي GRTE.

• مسير شبكة نقل الغاز GRTG.

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت لأربع فروع هي:

- سونلغاز التوزيع: الجزائر العاصمة SDA.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الوسطى SDC.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الشرقية SDE.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الغربية SDO.

ثالثا : مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE:

مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق هي مديرية جهوية التي تتفرع منها كل المديريات الفرعية التابعة للجهة الشرقية.

1 - نشأتها:

بعد هيكلة وظيفة التوزيع سنة 2006 وتقسيمها إلى أربعة فروع منها شركة توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE تأسست في 01 جانفي 2006 برأس مال 20 مليار سنتيم مهامها الأساسية:

- استغلال وصيانة توزيع شبكة الكهرباء والغاز.
 - تطوير شبكات الكهرباء والغاز بتوصيل زبائن جدد بهذه الشبكات.
 - تسويق الكهرباء والغاز.
 - تحديد سياسة بيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
 - إنعاش السوق المحلية خلال استهلاك واقتناء مختلف وسائل العمل.
- تغطي سونلغاز شرق العديد من المناطق الشرقية بمجموع 16 ولاية وهي: قسنطينة – بجاية – جيجل – سكيكدة – عنابة – قالمة – ميلة – برج بوعريبيج – مسيلة – باتنة – أم البواقي – سوف أهراس – تبسة – خنشلة – سطيف، ومن بين هذه الجهات وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

رابعا : مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - :

يتواجد مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة بـ 46 شارع نهج جيش التحرير الوطني - ميلة - يتربع على مساحة قدرها 1300 متر مربع يقدر عدد عمالها بـ 450 عامل، تتفرع منها خمس وكالات تجارية: فرجوة - شلغوم العيد - ميلة - تاجنانت - التلاغمة - كما تمتلك هذه المديرية كمية معتبرة من المعدات (أجهزة إعلام آلي - سيارات - شاحنات - كوابل ... الخ) وهذا ما يمكنها من إنجاز مهامها.

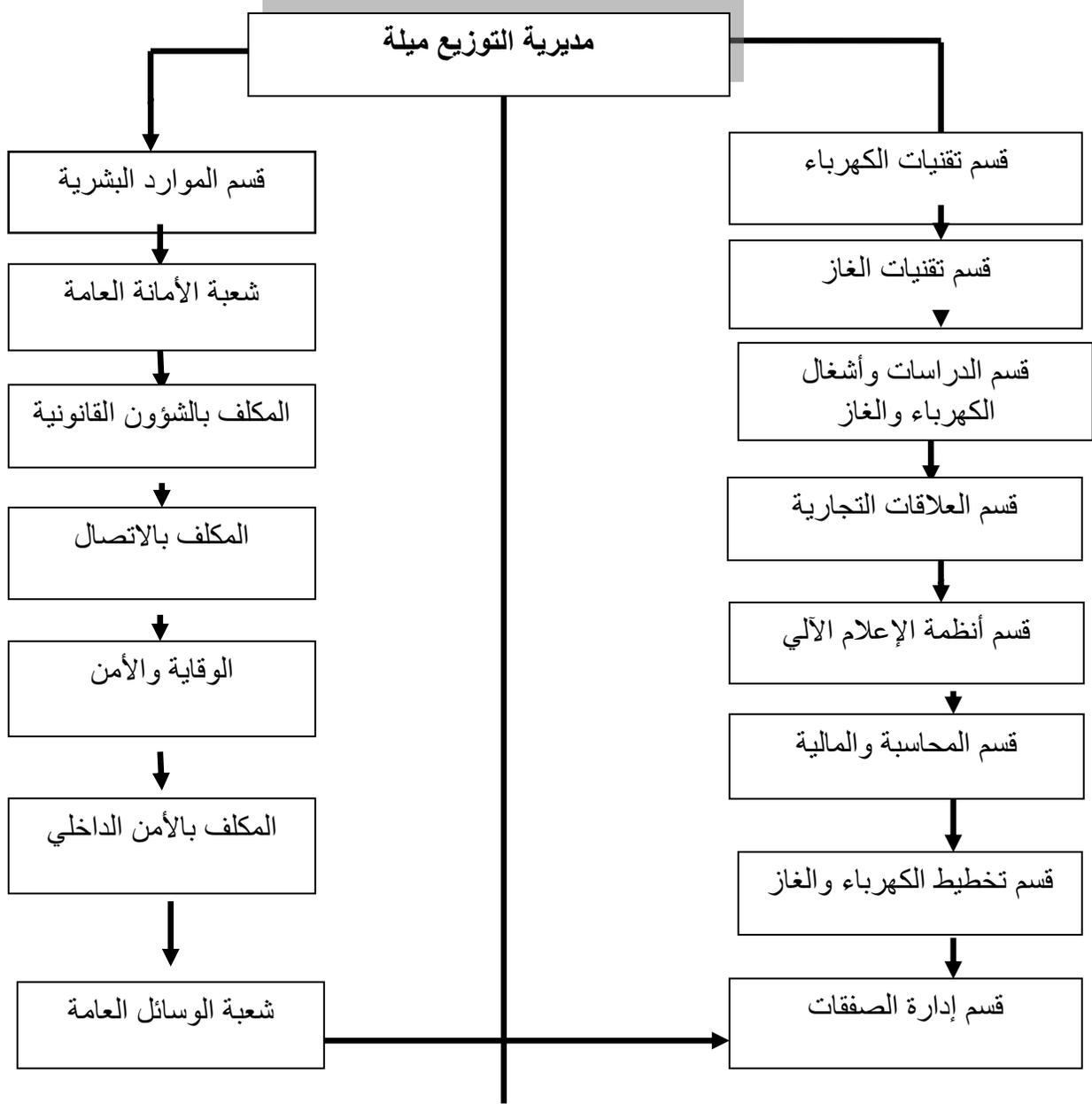
بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

المؤسسة	مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشرق
المقر الاجتماعي	46 شارع جيش التحرير الوطني - ميلة
تاريخ الإنشاء	2006 / 01 / 01
رأس المال الاجتماعي	20 مليار دينار
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز
الجهة الشمالية	ديوان الترقية والتسيير العقاري
الجهة الجنوبية	مستشفى الأخوة مغلاوي
الجهة الغربية	الدرك الوطني
الجهة الشرقية	ثانوية ديدوش مراد

المصدر: من إعداد المتربصين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للشركة



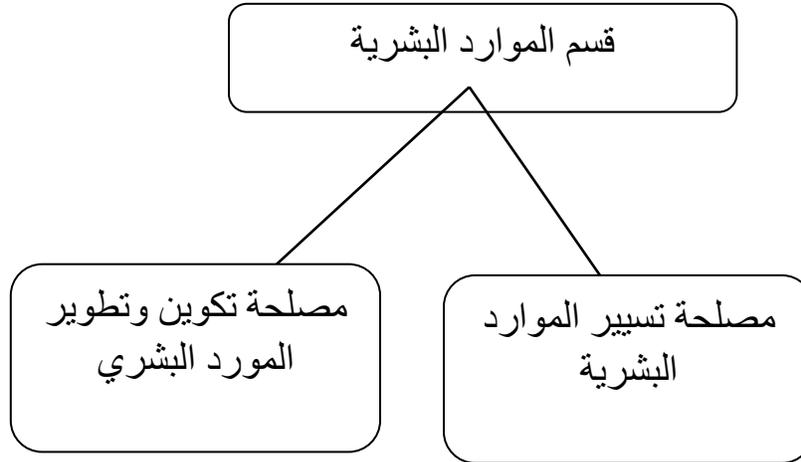
المصدر: مؤسسة سونلغاز

المطلب الثالث: مهام كل من هياكل المؤسسة ومصالحها

*مهام قسم الموارد البشرية وعلاقته بالإدارة والمصالح الأخرى:

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد المتربصين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتكون قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع ميلة من مصلحتين رئيسيتين هما مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية لكل منها مهامه تسهر على تأديتها، وفيما يلي مهام المصلحتين:

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- إعداد وتجميع العناصر المتعلقة بالوظيفة وفقا للنظام المعمول به.
- مراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون العاملين.
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة ومراقبة تنفيذها.
- إعداد جدول مساهمات الضمان الاجتماعي.

2- مصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية:

لهذه الأخيرة مجموعة من المهام تتمثل في:

- إعداد مخطط التكوين والتوظيف السنوي والفصلي الخاص بالمديرية حسب التقسيم المهني للعمال بين إطارات وعمال.
- متابعة المسار المهني لمختلف الشرائح العاملة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار التنقيط السنوي والفصلي.

- التكفل بدراسة الملفات التأديبية.
- وضع لوحة القيادة.
- السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة.
- متابعة حركة العمال فيما يخص التكوين، الحضور، الغياب.
- حضور مختلف الاجتماعات الدورية.
- متابعة العمال الجدد في مراكز التكوين التابعة للشركة.

3- مصلحة قسم الموارد البشرية بالإدارة:

هناك علاقة وطيدة تربط قسم الموارد البشرية بالإدارة فهي من تقوم بتطبيق التعليمات الواردة من الإدارة سواء من مدير المديرية أو من مدير العمال، إرساء وتبليغ كل الملاحظات الخاصة بالعمل وكذلك إصدار اللوائح والتعليمات الجديدة التي تتماشى مع المستجدات، وأيضا متابعة القوانين الخاصة منها المنشورة في الجرائد الرسمية، وتبليغ المدير بكل القوانين والمراسيم واللوائح المتعلقة بالعمل.

• علاقة قسم الموارد البشرية بالمصالح الأخرى:

لقسم الموارد البشرية أيضا علاقة تربطه بباقي المصالح، حيث تقوم بمراقبة الغيابات وإعطاء استمارات تملأ من طرف رؤساء المصالح قصد تسجيل الحضور والغياب، الحرص على تطبيق النظام الداخلي بالمؤسسة وكذلك تطبيق الأوامر والتعليمات كلما اقتضت الضرورة.

• نظم إجراء العمل:

تتبع المؤسسة مجموعة من القواعد والقوانين التي تدرج ضمن النظام الداخلي، بالإضافة إلى اعتمادها على مجموعة من الوسائل للاتصال.

• النظام الداخلي للمديرية:

هو وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية والأمن والانضباط، ومن أهم القوانين المعمول بها كما يوضح الملحق رقم (01).

• مواقيت العمل:

حيث نصت المادة 06 على ما يلي: "تعيين مواقيت العمل فترة الشغل الفعلي لمنصب العمل وتنفيذ المهام الموكلة، إضافة إلى وقت الاستراحة".

تحدد مواقيت العمل حسب طبيعة النشاط ومكان العمل، يتم إعلام المستخدمين بذلك بمذكرة مصلحة وحسب تنظيمات العمل وضرورة المصلحة، يمكن أن تختلف هذه المواقيت حسب منطقة العمل أو فرق العمل أو الفئة المهنية بالتفاوض الجماعي، تطبيق على الجميع".

كما نصت المادة 07 على ما يلي: "يتعين لزوم احترام مواعيت العمل من قبل مجموعة المستخدمين المعنيين لاسيما عندما تعدل المواعيت لضرورة المصلحة مؤدية إلى تنفيذ ساعات إضافية أو ساعات تعويضية".

• العطل القانونية:

وقد جاءت المادة 09 بما يلي: "تحدد العطل القانونية الأسبوعية وأيام الأعياد طبقا للقانون، يمكن تأجيل العطل القانونية والراحة الأسبوعية وأيام الأعياد إلى يوم آخر في حالة ضرورة المصلحة".

كما جاءت المادة 13 بما يلي: "تحدد رزنامة العطل مسبقا قبل الذهاب للعطلة حسب ضرورة المصلحة".

• طبيعة الاتصال بالمديرية:

تقوم عملة الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وفق طرق حديثة وأخرى تقليدية موجهة في جميع الاتجاهات تحدها المؤسسة ومن وسائل الاتصال الحديثة شبكات الانترنت، الهاتف، الفاكس، وبرنامج Ox الذي يستعمل للتواصل بين المصالح قصد تبادل الملفات والرسائل، تعد هذه الوسائل فعالة لتسهيل العمل والتقليل من الأخطاء، حيث تنقل المعلومات بطريقة سرية من خلال استعمال التكنولوجيا، أما فيما يخص وسائل الاتصال التقليدي فتتمثل في اللقاءات المباشرة والاجتماعات الدورية والاجتماعات الخاصة.

الهيكل التنظيمي الشكل الذي يوضح التسلسل الإداري للمنشأة يوضح مواقع الوظائف وارتباطها الإداري والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، وعليه فإن لمديرية التوزيع ميلة (09) أقسام رئيسية وهي:

قسم تقنيات الغاز – قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز – قسم العلاقات التجارية – قسم المحاسبة والمالية – قسم أنظمة الإعلام الآلي – قسم تخطيط الكهرباء والغاز – قسم إدارة الصفقات – قسم الموارد البشرية إضافة إلى شعبة الوسائل العامة – شعبة الأمانة العامة والتي يتفرع منها المكلف بالشؤون القانونية والمكلف بالاتصال للوقاية والأمن، المكلف بالأمن الداخلي بكل هذه الأقسام والشعب العديد من المهام وهي كالآتي:

*مدير المديرية:

يقوم المدير بالعديد من المهام وهي:

- الحضور والإشراف على الاجتماعات.

- الإمضاءات.

- عقد الاجتماعات.

- رئاسة العديد من اللجان.

- تمثيل المديرية في الاجتماعات الولائية الخارجية.
 - تقديم الحصيلة والأهداف المحققة لدى الشركة.
- * قسم تقنيات الكهرباء:**

يتولى هذا القسم المهام التالية:

- ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
- التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة.
- التدخل في شبكات الغاز بأكملها.
- تطبيق الدليل التقني في توزيع الكهرباء.

*** قسم تقنيات الغاز:**

من مهامه الأساسية ما يلي:

- ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
- التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة.
- التدخل على شبكات الغاز بأكملها.
- إعداد خطة اقتناء معدات بأكملها.
- ضمان تحقيق التنمية ودراسات التكتل.

*** قسم الدراسات والغاز: تتمثل مهام هذا الأخير في:**

- جمع الملفات الفنية لأعمال المراد تحقيقها ودراساتها.
- دراسة الطلبات المستلمة.
- مراقبة المواقع والتحكم فيها وفحصها من جهة جودة الخدمات المقدمة.
- التحقق من المرفقات والموافقة عليها.
- تحليل التقارير ومواقع البناء.

*** قسم العلاقات التجارية:**

يسهر هذا القسم على الأقسام بما يلي:

- متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية.
- إعداد عقود الإشراف.
- إدارة العملاء من حيث الإغاثة والفواتير والاستعداد؛
- مراقبة الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق السليم لقواعد الإدارة.

***قسم المحاسبة والمالية:**

لهذا القسم العديد من المهام تتمثل في:

- مراقبة الحسابات النقدية وضوابط البنك وحسابات CCP.
- إتباع تنظيم الأسواق.
- التحقق من بيانات التدفقات اليومية وتحريرها.
- التوفيق بين الحسابات المصرفية وحسابات CCP.

***قسم أنظمة الإعلام الآلي:**

يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- صيانة نظام التشغيل AIX ؛ LINUX ؛ WINDOWS.
- إدارة قواعد البيانات SGC ؛ GDOMT.
- إدارة شبكات الاتصال.
- إدارة وصيانة حديقة الكمبيوتر.

***قسم تخطيط الكهرباء والغاز:**

يقوم بالمهام التالية:

- إنشاء المخطط الرئيسي لإدارة التوزيع.
- دراسة الخطط وإعادة الهيكلة والتخطيط لشبكات المناطق الحضرية.
- إعداد جميع الدراسات المحددة لتوفير الاحتياجات لإدارة التوزيع (خسارة، تعويض).
- التأكد من أن الخطة تتوافق مع تكوين التضاريس.

***قسم إدارة الصفقات:**

له مهام عديدة وهي:

- الاستلام والقيام بأوامر الدفع لجميع فواتير المقاولات والأشغال.

- إنجاز برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط حسب التوجيهات على مستوى المركز وهذا بالتنسيق مع مختلف مصالح المديرية.

- تحضير وإعداد المناقصات الوطنية.

- إعداد عقود واتفاقيات الانجاز طبقا للقوانين المعمول بها.

- مساعدة المصالح المالية والمحاسبية في مهام التفتيش.

***قسم الموارد البشرية:**

له عدة مهام تتمثل في:

- تطوير المهارات الحالية لتطوير الأنشطة الجديدة.

- التأكد من كفاءة المورد البشري الموجودة وتطويرها.

- تطوير المعلومات والاستماع والتشاور بشأن العلاقات الاجتماعية والمهنية.

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل الإدارة؛ لاسيما التوظيف؛ الترقية والنقل.

- إعداد كشوف المرتبات للموظفين.

- صيانة ملفات الموظفين.

***شعبة الوسائل العامة:**

لها العديد من المهام تسهر على القيام بها وهي:

- إدارة وصيانة الأصول المقاربة لإدارة التوزيع.

- تطوير وتنفيذ برامج الاستثمار.

- إدارة عقود الصيانة وخدمة النقل.

- تنفيذ برامج المعدات الشرائية في السوق الوطنية.

***شعبة الأمانة العامة:**

تقوم بما يلي:

- تسجيل البريد الصادر والوارد.

- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.

- طباعة الوسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

***المكلف بالشؤون القانونية:**

له مهام عديدة نذكر منها ما يلي:

- تمثيل شركة التوزيع عن طريق التفويض من المدير أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية لصالح الشركة.

- متابعة وتنفيذ قرارات المحاكم.

- اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع.

- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمناقصات ورسالة الطلبيات.
- معالجة الاعتراضات الحاصلة عن طريق نشاط إنجاز منشآت كهربائية أو غازية.

***المكلف بالاتصال:**

يقوم بالمهام التالية:

- تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعمامة والزبائن باستخدام الوسائل كالمنشورات، الملصقات، الصحافة، الإذاعة المحلية، وهذا إسنادا إلى سياسة الشركة.
- المشاركة مع الإدارة في الأنشطة التجارية.
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والمعلومات الموجهة للعملاء بناء على الملاحظات المحلية.
- بناء علاقة ثقة مع وسائل الإعلام، التلفزيون، الراديو، الصحافة.

***الوقاية والأمن:**

مهامه هي:

- متابعة حوادث العمل للمقاولين والجهات الخارجية التابعة للشركة.
- إقامة حملات توعية للجهات الخارجية حول المخاطر المترتبة عن الإساءة في استخدام الطاقة.
- المشاركة بالنيابة عن المؤسسة في التبادلات في مجال النظافة والسلامة وحماية البيئة مع المنظمات المحلية المختصة.
- ضمان أمانة الوحدة SO/CHS ومتابعة التوصيات.

***المكلف بالأمن الداخلي:**

تتلخص مهامه في:

- ضمان تطبيق جميع التعليمات والمبادئ والتوجيهات الصادرة عن التسلسل الهرمي في مسائل الأمن الداخلي للمنشأة.
- تطوير وتنفيذ برنامج التفتيش المؤسسي.
- إعداد تقارير التفتيش عن طريق التوصية بكافة التدابير اللازمة لتحسين كفاءة الأمن الداخلي.
- ضمان توفير التقنية التشغيلية للموارد اللازمة لممارسة الأمن الداخلي على مستوى المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها تم إتباع مجموعة من الخطوات والمراحل والتي يمكن عرضها من خلال العناصر التالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة يعتبر أمر بالغ الأهمية وعليه يجب اختياره بدقة. وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير بيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز لولاية ميلة. وعليه فإن المجتمع المستهدف يتمثل في جميع عمال هذه المؤسسة.

2- عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل على مجتمع الدراسة (جميع الموظفين بمؤسسة سونلغاز لولاية ميلة) وذلك لكبر عددهم وتقييد الدراسة بإطار زمني محدد، تم الاعتماد على عينة عشوائية يتمثل الهدف منها في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، حيث قمنا بإعداد استبانة ورقية وتوزيعها بمقر المؤسسة على مدار أسبوعين، وكان حجم العينة التي أجرينا عليها هذه الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): عينة الدراسة والاستبيانات المسترجعة وغير المسترجعة

الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات الموزعة
الاستبيانات الصالحة للتحليل	الاستبيانات المستبعدة		
30	02	03	35
%85.7	%5.7	%8.6	%100

المصدر: من إعداد الطالبين.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع (35) استبانة، حيث تم استرجاع (32) استبانة منها (30) صالحة للتحليل أي ما نسبته (%85.7)، في حين بلغ عدد الاستبيانات المستبعدة (02) استبانة بنسبة (%5.7)، أما عن الاستبيانات غير المسترجعة فقد بلغ عددها (03) استبانة أي ما نسبته (%8.6).

وبناءً على ما تم استرجاعه من استبيانات صالحة للتحليل والمقدر عددها ب (30) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (30) موظف بمؤسسة سونلغاز لولاية ميلة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- الأداة الرئيسية:

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة في استبانة عمل الطالبين على تطويرها لتتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية لمتغيرات الدراسة، وذلك اعتماداً على ما تم طرحه نظرياً في أدبيات هذه المتغيرات، وتم تقسيم أداة الدراسة إلى جزئين رئيسيين كما يلي:

- ❖ **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من حيث (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة).
- ❖ **الجزء الثاني:** تم تقسيم هذا القسم إلى محورين:

- **المحور الأول:** ينقسم هذا المحور إلى (12) عبارة خاصة بالمتغير المستقل المتمثل في بيئة العمل الإيجابية،
- **المحور الثاني:** ويشمل هذا المحور أيضاً (12) عبارة خاصة بالمتغير التابع الأداء الوظيفي.

2- الأدوات المساعدة المعتمدة في الدراسة

بالإضافة إلى الأداة الرئيسية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة من أجل تسهيل عملية البحث الميداني أو إزالة الغموض عن بعض الأسئلة التي تم طرحها في الاستبانة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- **الاستبيان بالمقابلة:** تم الإجابة على بعض الاستبانات بحضور الطالبين والمستجوب، حيث تم شرح بعض الأسئلة وهذا ما سمح بربح الوقت وإعطاء مصداقية أكثر للإجابة.
- **الأسئلة الشفهية:** أثناء عملية توزيع الاستبيان واسترداده تم اغتنام الفرصة في العديد من المرات بطرح الأسئلة الشفهية على بعض الموظفين بمؤسسة سونلغاز لولاية ميلة، وذلك من أجل جمع المعلومات على متغيري الدراسة والتي لم يتطرق إليها في الاستبيان.
- **الملاحظة:** أثناء زيارة مقر مؤسسة سونلغاز لولاية ميلة تم الاعتماد على الملاحظة من أجل معرفة بعض الحقائق حول متغيري الدراسة.

المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

إن استخدام الأساليب الإحصائية يساعد على ربط واستقراء وتحليل النتائج وإثباتها رياضياً ما يزيد من دقتها ومصداقيتها، وهذا ما يدفع بنا للاستعانة بمختلف النماذج والطرق المنهجية والإحصائية.

فبعد فحص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يُرمز له

اختصاراً (SPSS)، ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- معامل الارتباط بيرسون "Pearson": تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الارتباط الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 3- معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha": تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة:
 - ❖ ضعيفاً: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6)؛
 - ❖ مقبولاً: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7)؛
 - ❖ جيداً: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8)؛
 - ❖ ممتازاً: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8).
- 4- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد ومحاور الاستبانة، كما تم استخدامه في تحديد درجة الموافقة وترتيب العبارات.
- 5- الانحراف المعياري: تمت الاستعانة به من أجل معرفة مقدار تشتت الإجابات وانحرافها حول العبارات والأبعاد والمحاور عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.
- 6- الانحدار الخطي البسيط: وهذا من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل (بيئة العمل الإيجابية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على أفراد العينة، والتأكد من أنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج، ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها بناءً على المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص. كان الهدف من ذلك هو الحصول على آرائهم حول وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ارتباطها بمحورها، وملاءمتها لقياس الأهداف المحددة.

كما طُلب منهم تقديم ملاحظات حول كفاية الاستبانة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، بالإضافة إلى تقييم الصياغة اللغوية، وأي ملاحظات أخرى تتعلق بالتعديلات أو الحذف.

بعد جمع التعليقات، تم إجراء التعديلات اللازمة أو حذف العبارات التي أشار إليها معظم المحكمين، مما أسفر عن الحصول على النسخة النهائية من الاستبانة. (أنظر الملحق رقم 01).

2- الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الارتباط الداخلي لعباراتها، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه. ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- الارتباط الداخلي لعبارات المحور الأول:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعبارات المحور الأول كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم التنسيق بين مختلف المكاتب داخل المؤسسة في انجاز العمل المطلوب.	0.845**	0.000
02	توفر وسائل للحفاظ على صحة العامل في الحالات الطارئة.	0.706**	0.000
03	يسمح للموظف بمزاولة دراسته في إطار تحسين مستواه العلمي	0.507**	0.004
04	تحس بالعزلة في مكان عملك.	0.723**	0.000
05	تشارك في اتخاذ القرارات في حالات الطوارئ.	0.606**	0.000
06	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	0.815**	0.000
07	يتبادل الموظفون الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة.	0.558**	0.001
08	أشعر بعدالة النظام الترقي في المؤسسة.	0.377*	0.040
09	تتعامل الإدارة بآليات تكنولوجية حديثة مما يساهم في تقليل المتاعب و الأخطار.	0.516**	0.003
10	إن طبيعة المعاملة السائدة في بيئة العمل ترفع من معنويات الموظف.	0.371**	0.044
11	الاهتمام برواتب و أجور الموظفين و ملحقاتهم يزيد من تحسين أداء الوظيفي.	0.474**	0.008
12	توفر المؤسسة بيئة عمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	0.838**	0.000

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي في سونلغاز - ميلة -

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور بيئة العمل الإيجابية والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.371) للعبارة رقم (10) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.845) للعبارة رقم (01) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

2- الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يعتمد الأداء الوظيفي بشكل كبير على طبيعة الرضا الوظيفي.	0.747**	0.000
02	وضوح أهداف العمل داخل المؤسسة يسهم في رفع كفاءة الأداء.	0.673**	0.000
03	لا تتناسب طاقاتي المادية و المعنوية التي أقدمها مع طبيعة الأجر الذي أتقاضاه.	0.688**	0.000
04	العلاقة الإيجابية مع المدير المباشر تدفع نحو الأداء المتميز.	0.517**	0.003
05	استقرار ظروف العمل يؤدي إلى استقرار مستوى الأداء.	0.522**	0.003
06	تلقي الملاحظات المهنية البناءة يساعد على تطوير في مستوى الأداء.	0.482**	0.007
07	يوجد ارتباط واضح بين أدائي الفردي وفرص الترقية أو المكافأة.	0.397*	0.030
08	الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية في الشركة تسهم في تحسين أدائي.	0.648**	0.000
09	المسؤوليات الوظيفية مبينة وواضحة في الوصف الوظيفي الخاص بي.	0.600**	0.000
10	أعتمد على مهاراتي الشخصية لتحقيق نتائج إيجابية في عملي.	0.368*	0.045
11	لدي المهارات والخبرات المهنية اللازمة لأداء وظيفتي بكفاءة.	0.713**	0.000
12	التقدير المعنوي من الإدارة يرفع مستوى الرضا الوظيفي.	0.665**	0.000

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.368) للعبارة رقم (10) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.747) للعبارة رقم (01) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ Alpha Crombach"

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة، بحيث هناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "ألفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Crombach" لمحوري الدراسة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha Crombach"

محاور الدراسة	رقم العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	جودة القياس
محور بيئة العمل	12-01	0.766	جيد
محور الأداء الوظيفي	12-01	0.770	جيد
الثبات الكلي	/	0.796	جيد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن معاملي الثبات ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة قد بلغا (76.6% و 77.0%) بدرجة ثبات جيدة، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى جيدة حيث بلغت (79.6%)، مما يدل على أن هذه الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات جيدة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نتائج عملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (spss)، وذلك قصد التعرف على نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة).

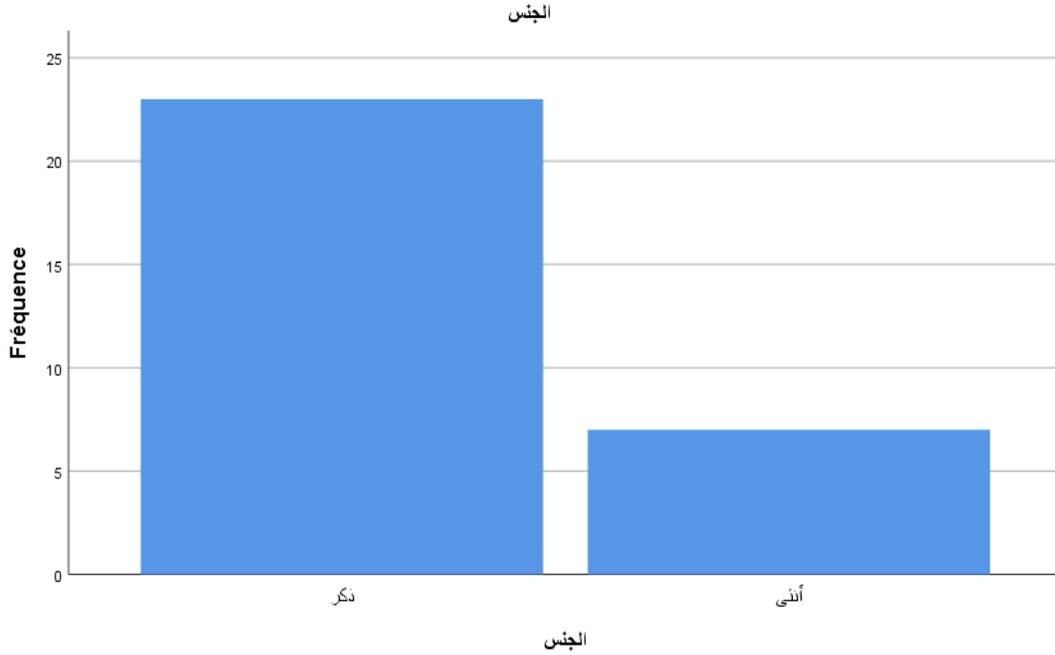
أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
76.7	23	ذكر
23.3	07	أنثى
100	30	المجموع

الشكل رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال نتائج الجدول رقم (5) يتضح أن عينة الدراسة تتكون من (23) موظفًا ذكرًا بنسبة (76.7%)، بينما تمثل الإناث (7) موظفات بنسبة (23.3%). هذا التوزيع يشير إلى غلبة الذكور في عينة الدراسة، ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز التي قد تكون أكثر جذبًا للذكور بسبب تركيزها على المجالات التقنية والهندسية. وعلى الرغم من هذا فإن التنوع في عينة الدراسة يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على دقة النتائج، حيث يساهم في توفير مجموعة متنوعة من وجهات النظر والخبرات.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب السن

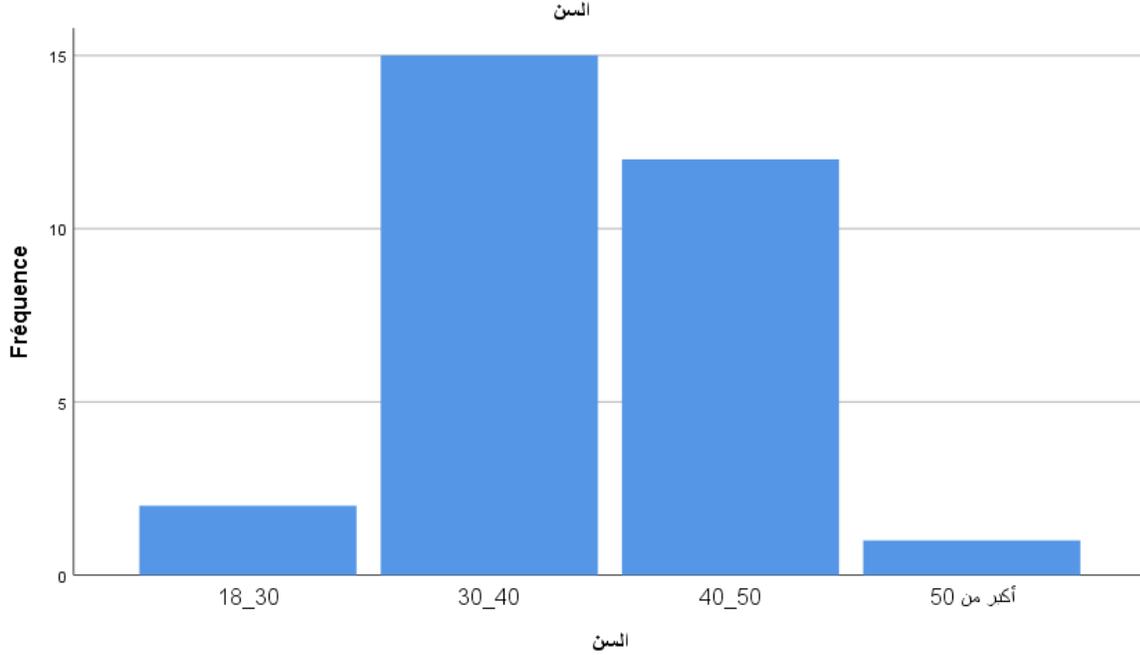
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة (%)	التكرار	السن
6.7	02	30_18
50.0	15	40_30

40.0	12	50_40
3.3	01	أكثر من 50
100	30	المجموع

الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال نتائج الجدول رقم (6) يتضح أن الفئة العمرية (18-30) تمثل ما نسبته (6.7%) من حجم العينة، بينما جاءت الفئة العمرية (30-40) بنسبة (50.0%)، في حين أن الفئة العمرية (40-50) كانت بنسبة (40.0%)، وأخيراً الفئة العمرية أكثر من (50) بنسبة (3.3%).

هذا التوزيع يشير إلى أن الفئة العمرية (30-40) هي الأكثر تمثيلاً، مما يعكس وجود عدد كبير من الموظفين في مرحلة النضج المهني، حيث أن هذه الفئة غالباً ما تتمتع بخبرة كافية مما يؤثر إيجابياً على دقة النتائج من خلال توفير وجهات نظر مبنية على خبرات عملية متنوعة.

وعلى الرغم من أن الفئات العمرية الأخرى تمثل نسباً أقل، فإن وجود مجموعة متنوعة من الأعمار يمكن أن يساهم في إثراء النقاشات ويعزز من الإيجابية في بيئة العمل مما قد يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

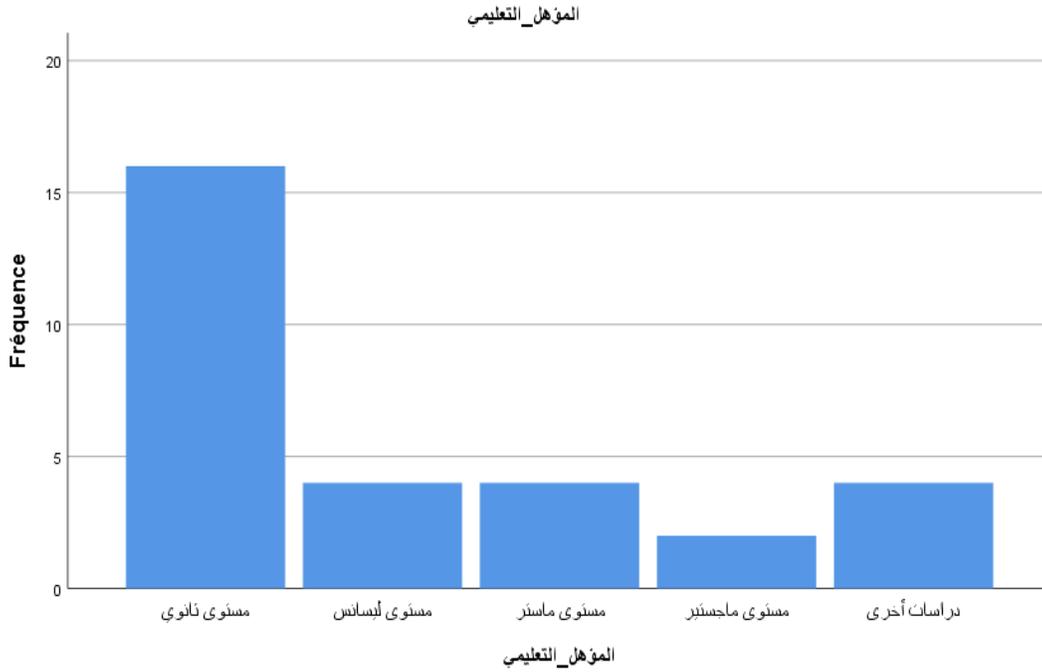
ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المؤهل التعليمي
52.0	16	مستوى ثانوي
13.3	04	مستوى ليسانس
13.3	04	مستوى ماستر
6.7	02	مستوى ماجستير
13.3	04	أخرى
100	30	المجموع

الشكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي يمثلون ما نسبته (52.0%) من حجم العينة، بينما مستوى ليسانس بنسبة (13.3%)، ومستوى ماستر أيضاً بنسبة (13.3%)، في حين أن مستوى ماجستير كان بنسبة (6.7%)، وأخيراً الأفراد الذين لديهم مستويات أخرى بنسبة (13.3%). إن تنوع المؤهلات التعليمية قد يكون له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، حيث يمكن أن يسهم في تحسين الأداء من خلال توفير معرفة وخبرات متنوعة تتناسب مع متطلبات العمل في مؤسسة سونلغاز.

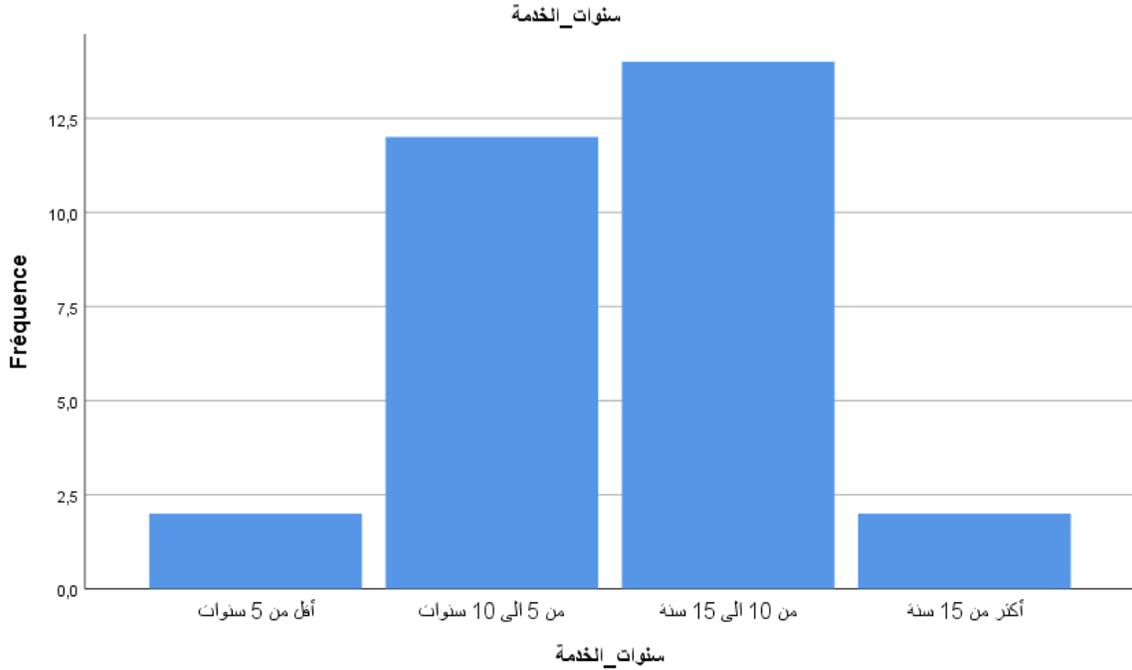
رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	02	6.7
من 05 إلى 10 سنوات	14	40.0
من 11 إلى 15 سنة	12	46.7
أكثر من 15 سنة	02	6.7
المجموع	30	100

الشكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

من خلال نتائج الجدول رقم (8) يتضح أن فئة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من (5) سنوات تمثل ما نسبته (6.7%)، بينما الفئة من (5 إلى 10) سنوات جاءت بنسبة (40.0%)، والفئة من (11 إلى 15) سنة كانت بنسبة (46.7%)، وأخيراً الفئة أكثر من (15) سنة بنسبة (6.7%).

هذا التوزيع يشير إلى أن الفئة من (11 إلى 15) سنة هي الأكثر تمثيلاً، مما يعكس وجود عدد كبير من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية. هذه الخبرة قد تعزز من فعالية الأداء الوظيفي من خلال توفير معرفة عميقة ببيئة العمل واحتياجاتها.

كما أن وجود موظفين في فئات سنوات خدمة متنوعة يمكن أن يساهم في تحسين بيئة العمل الإيجابية، حيث يتيح تبادل الخبرات والتوجهات بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

جاء هذا المطلب كمحاولة لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات ومحاور الدراسة.

ومن أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكارث الخماسي" المستخدم في محاور الدراسة تم حساب "المدى" بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكارث" (1-5=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (0.8 + 1 = 1.8) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (9): فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-1]	غير موافق بشدة	1	ضعيف جداً
الثانية	[2.60-1.81]	غير موافق	2	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	محايد	3	متوسط
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	4	مرتفع
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبين.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور بيئة العمل الإيجابية

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في بيئة العمل الإيجابية ويحتوي على (12) عبارة، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (10): التحليل الوصفي لعبارات محور "بيئة العمل الإيجابية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
01	يتم التنسيق بين مختلف المكاتب داخل المؤسسة في انجاز العمل المطلوب.	3.27	0.980	08	محايد	متوسط
02	توفر وسائل للحفاظ على صحة العامل في الحالات الطارئة.	3.70	1.179	04	موافق	مرتفع
03	يسمح للموظف بمزاولة دراسته في إطار تحسين مستواه العلمي	4.13	0.900	02	موافق	مرتفع
04	تحس بالعزلة في مكان عملك.	2.33	1.028	12	محايد	متوسط
05	تشارك في اتخاذ القرارات في حالات الطوارئ.	3.53	0.860	05	موافق	مرتفع
06	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	3.00	0.983	11	محايد	متوسط

07	يتبادل الموظفين الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة.	3.90	0.712	03	موافق	مرتفع
08	أشعر بعدالة النظام الترقيية في المؤسسة.	3.17	1.177	09	محايد	متوسط
09	تتعامل الإدارة بآليات تكنولوجية حديثة مما يساهم في تقليل المتاعب و الأخطار.	3.07	1.015	10	محايد	متوسط
10	إن طبيعة المعاملة السائدة في بيئة العمل ترفع من معنويات الموظف.	3.53	1.106	06	موافق بشدة	مرتفع جداً
11	الاهتمام برواتب و أجور الموظفين و ملحقاتهم يزيد من تحسين أداء الوظيفي.	4.33	0.758	01	موافق	مرتفع
12	توفر المؤسسة بيئة عمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	3.33	0.959	07	محايد	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.30	0.816	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يشير الجدول رقم (10) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمحور بيئة العمل الإيجابية حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "الاهتمام برواتب و أجور الموظفين و ملحقاتهم يزيد من تحسين الأداء الوظيفي". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.33) مع انحراف معياري (0.758). تعكس هذه النتيجة أهمية الأجور في تحسين الأداء، مما يدل على دورها الحيوي في تعزيز بيئة العمل الإيجابية.
2. "يسمح للموظف بمزاولة دراسته في إطار تحسين مستواه العلمي". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري (0.900). يشير ذلك إلى دعم المؤسسة للتطوير الذاتي، مما يعكس التزامها بتحسين الكفاءات.
3. "توفر وسائل للحفاظ على صحة العامل في الحالات الطارئة". جاءت بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.179). يدل ذلك على أن المؤسسة تولي أهمية لسلامة الموظفين وهذا ما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.
4. "يتبادل الموظفون الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.712). يشير ذلك إلى أن تبادل المعرفة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
5. "تشارك في اتخاذ القرارات في حالات الطوارئ". جاءت بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.860). يشير ذلك إلى أن الموظفين يشعرون بمستوى من المشاركة في اتخاذ القرارات ما يعزز من ولائهم وفعاليتهم.

6. "إن طبيعة المعاملة السائدة في بيئة العمل ترفع من معنويات الموظف". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري (1.106). تشير هذه النتائج إلى أن المعاملة السائدة بالمؤسسة تلعب دورًا إيجابيًا في رفع المعنويات.

7. "يتم التنسيق بين مختلف المكاتب داخل المؤسسة في إنجاز العمل المطلوب". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.27) مع انحراف معياري (0.980)، يشير هذا إلى أن التنسيق بين المكاتب في إنجاز المهام موجود لكنه يحتاج إلى تحسين.

8. "توفر المؤسسة بيئة عمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.33) مع انحراف معياري (0.959). يشير ذلك إلى أن البيئة الحالية بحاجة إلى مزيد من التحسين.

9. "أشعر بعدالة النظام الترقيّة في المؤسسة". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.17) مع انحراف معياري (1.177). تشير هذه النتائج إلى أن هناك شعورًا مختلطًا بين أفراد العينة حول العدالة في الترقيّة، ويمكن أن نلمس ذلك من خلال الانحراف المعياري المرتفع.

10. "تتعامل الإدارة بآليات تكنولوجية حديثة مما يساهم في تقليل المتاعب والأخطار". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.07) مع انحراف معياري (1.015) مما يدل على أن إدارة المؤسسة تستخدم التكنولوجيا في لكن ذلك ليس كافيًا لتحسين فعالية العمل.

11. "أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل". حصلت على متوسط حسابي قدره (3.00) مع انحراف معياري (0.983). يدل هذا على أن هناك بعض المتعة في العمل، لكن يمكن تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر

12. "تحس بالعزلة في مكان عملك". حصلت على متوسط حسابي قدره (2.33) مع انحراف معياري (1.028). تشير هذه النتائج إلى وجود شعور بالعزلة لدى بعض الموظفين بالمؤسسة.

يظهر المتوسط الحسابي العام لمحور بيئة العمل الإيجابية (3.30) مع انحراف معياري قدره (0.816) مما يشير إلى مستوى أهمية متوسط. تعكس هذه النتائج أن بيئة العمل في مؤسسة سونلغاز تحتوي على جوانب قوية تدعم أداء الموظفين، ولكنها بحاجة أيضًا إلى تحسين بعض النقاط لتعزيز الفعالية، حيث أن التركيز على تعزيز المشاركة بين الموظفين وزيادة الشفافية في عمليات الترقيّة والتنسيق بين الأقسام يمكن أن يساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى الأداء الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين النتائج العامة للمؤسسة.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الأداء الوظيفي، ويحتوي على (12) عبارة، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (11): التحليل الوصفي لعبارات محور "الأداء الوظيفي"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيبي	الدرجات	مستوى الأهمية
01	يعتمد الأداء الوظيفي بشكل كبير على طبيعة الرضا الوظيفي.	3.83	0.747	07	موافق	مرتفع
02	وضوح أهداف العمل داخل المؤسسة يسهم في رفع كفاءة الأداء.	4.30	0.651	01	موافق بشدة	مرتفع جداً
03	لا تتناسب طاقاتي المادية و المعنوية التي أقدمها مع طبيعة الأجر الذي أتقاضاه.	3.77	1.104	08	موافق	مرتفع
04	العلاقة الإيجابية مع المدير المباشر تدفع نحو الأداء المتميز.	4.10	0.995	04	موافق	مرتفع
05	استقرار ظروف العمل يؤدي إلى استقرار مستوى الأداء.	3.97	0.928	05	موافق	مرتفع
06	تلقي الملاحظات المهنية البناءة يساعد على تطوير في مستوى الأداء.	3.10	0.995	12	محايد	متوسط
07	يوجد ارتباط واضح بين أدائي الفردي وفرص الترقية أو المكافأة.	3.27	1.273	11	محايد	متوسط
08	الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية في الشركة تسهم في تحسين أدائي.	3.70	1.022	09	موافق	مرتفع
09	المسؤوليات الوظيفية مبينة وواضحة في الوصف الوظيفي الخاص بي.	3.37	1.098	10	محايد	متوسط
10	أعتمد على مهاراتي الشخصية لتحقيق نتائج إيجابية في عملي.	3.90	0.759	06	موافق	مرتفع
11	لدي المهارات والخبرات المهنية اللازمة لأداء وظيفتي بكفاءة.	4.13	0.571	03	موافق	مرتفع
12	التقدير المعنوي من الإدارة يرفع مستوى الرضا الوظيفي.	4.20	0.664	02	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.02	0.500	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS 28).

يشير الجدول رقم (11) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "وضوح أهداف العمل داخل المؤسسة يسهم في رفع كفاءة الأداء". حصلت على متوسط حسابي قدره (4.30) مع انحراف معياري (0.651). تشير هذه النتيجة إلى أهمية تحديد الأهداف بوضوح، مما يعزز من فعالية الأداء الوظيفي.

2. "التقدير المعنوي من الإدارة يرفع مستوى الرضا الوظيفي". جاءت بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.664). تعكس هذه النتائج تأثير التقدير على رفع معنويات الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم.
3. "لدى المهارات والخبرات المهنية اللازمة لأداء وظيفتي بكفاءة". حصلت على متوسط (4.13) مع انحراف معياري قدره (0.571). يدل ذلك على أن الموظفين يشعرون بالثقة في قدراتهم مما يعزز من أداءهم الوظيفي.
4. "العلاقة الإيجابية مع المدير المباشر تدفع نحو الأداء المتميز". حصلت على متوسط حسابي (4.10) مع انحراف معياري (0.995). تشير هذه النتائج إلى أن العلاقات الإيجابية تساهم في تحفيز الأداء.
5. "استقرار ظروف العمل يؤدي إلى استقرار مستوى الأداء". جاءت بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.928). يدل ذلك على أن الاستقرار في بيئة العمل له تأثير مباشر على الأداء.
6. "أعتمد على مهاراتي الشخصية لتحقيق نتائج إيجابية في عملي". حصلت على متوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري قدره (0.759). تشير هذه النتائج إلى أهمية المهارات الشخصية في تحقيق النجاح المهني.
7. "يعتمد الأداء الوظيفي بشكل كبير على طبيعة الرضا الوظيفي". حصلت على متوسط حسابي (3.83) مع انحراف معياري (0.747) مما يدل على أن الرضا الوظيفي له تأثير بارز على الأداء.
8. "لا تتناسب طاقاتي المادية والمعنوية مع طبيعة الأجر الذي أتقاضاه". حصلت على متوسط حسابي (3.77) مع انحراف معياري (1.104). تشير هذه النتائج إلى وجود شعور بعدم التناسب إلى حد كبير بين الإمكانات المادية والمعنوية للموظفين والأجور التي يتقاضونها بالمؤسسة مما قد يؤثر على دافعيتهم نحو العمل.
9. "الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية في الشركة تساهم في تحسين أدائي". حصلت على متوسط حسابي (3.70) مع انحراف معياري (1.022). يشير ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين في المؤسسة.
10. "المسؤوليات الوظيفية مبينة وواضحة في الوصف الوظيفي الخاص بي". حصلت على متوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.098). تشير هذه النتائج إلى أن وضوح المسؤوليات بالمؤسسة يحتاج إلى تحسين.
11. "يوجد ارتباط واضح بين أدائي الفردي وفرص الترقية أو المكافأة". حصلت على متوسط (3.27) مع انحراف معياري (1.273). يدل ذلك على وجود شعور مختلط حول فرص الترقية المتاحة ونلمس ذلك من خلال الانحراف المعياري المرتفع لهذه العبارة.

12. "تلقي الملاحظات المهنية البناءة يساعد على تطوير في مستوى الأداء". حصلت على متوسط (3.10) مع انحراف معياري (0.995). تشير هذه النتائج إلى أن التغذية الراجعة بالمؤسسة تحتاج إلى تعزيز.

بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي (4.02) مع انحراف معياري قدره (0.500). تظهر هذه النتائج أن الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز يتمتع بمستوى عالٍ من الأهمية، حيث تعكس الآراء توافقاً إيجابياً في معظم العبارات. ومع ذلك، هناك بعض النقاط التي تحتاج إلى تحسين، مثل تعزيز فرص الترقية وتقديم التغذية الراجعة بشكل أكثر فعالية، حيث أن التركيز على هذه الجوانب يمكن أن يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ مما يؤدي إلى تحسين النتائج العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة

تنص الفرضية على أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لبيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بميلة".

ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لبيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بميلة.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لبيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بميلة.

جاءت نتائج اختبار فرضية الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الأداء الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1	0.768	1	0.768	3.322	0.079	0.106	0.326
	6.474	28	0.231				
	7.242	29					
الانحدار							
الخطأ المتبقي							
المجموع							

النموذج MODEL	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة T

-	1.996	-	Beta	الخطأ المعياري	B	-
0.000		9.035	-	0.372	3.358	ثابت Constant
0.079		1.823	0.326	0.109	0.199	بيئة العمل الإيجابية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بيئة العمل الإيجابية والأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.326)، وهذا ما يعني أن علاقة الارتباط وصلت حدود (33 %) وهي نسبة متوسطة تعكس تأثير بيئة العمل الإيجابية في تعزيز الأداء الوظيفي.

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة تبلغ (3.322) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.998)، كما أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر ب (0.079) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وقيمة (T) المحسوبة بلغت (1.823) وهي أقل من (T) الجدولية البالغة (1.996) عند مستوى دلالة (0.079).

مما سبق فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لبيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بميلة.

تشير نتائج اختبار الفرضية إلى عدم وجود أثر معنوي لبيئة العمل الإيجابية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز لولاية ميلة، حيث تعكس القيم المحسوبة وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين، لكن تحسين بيئة العمل وحده قد لا يكون كافياً لرفع مستوى الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة، إذ أنه من المهم أن تواصل المؤسسة تقييم استراتيجياتها واستخدام أدوات إضافية لتعزيز الأداء مثل التدريب والتطوير المهني لضمان تحقيق نتائج أفضل في مستقبل.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن مستوى موافقة موظفي مؤسسة سونلغاز لولاية ميلة على بيئة العمل الإيجابية بالمؤسسة كان "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.30) مع انحراف معياري (0.816)، كما أن مستوى موافقة زبائن هذه المؤسسة على محور الأداء الوظيفي كان "مرتفع" بمتوسط حسابي عام (4.02) وانحراف معياري (0.500).

وتوصلنا أيضاً إلى أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين بيئة العمل الإيجابية والأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز لولاية ميلة، بحيث بلغت قيمة الارتباط بين المحورين (0.326).

وفي الأخير توصلنا من خلال هذا الفصل إلى عدم وجود أثر لبيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز بميلة حيث أنه وعلى الرغم من وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين فإن تحسين بيئة العمل وحده قد لا يكون كافياً لرفع مستوى الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة

بعد دراسة تحليلية ومعمقة للعلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والأداء الوظيفي، يتضح أن بيئة العمل تعد أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتنظيمية. فقد بينت الدراسة أن المكونات المادية النفسية الاجتماعية والتنظيمية لبيئة العمل لا تؤثر فقط على رضا الموظفين، بل تمتد آثارها لتعزيز إنتاجيتهم رفع مستوى الالتزام، وتطوير أدائهم بصورة مستدامة.

كما أظهرت النتائج أن توفير بيئة عمل محفزة، تقوم على القيادة التشاركية والاتصالات الفعالة العدالة التنظيمية والتقدير المعنوي والمادي، يسهم في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى العاملين.

ومن خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة سونلغاز - ميله -، تبين أن المؤسسات التي تستثمر في تحسين ظروف العمل وتعزيز التفاعل الإنساني داخل محيطها العملي، تحقق أداء وظيفياً أعلى ومعدلات رضا وظيفي أكبر.

ختاماً، نوصي بضرورة تبني الإدارة العليا لسياسات واضحة لتحسين بيئة العمل، تشمل مراجعة دورية للأنظمة والهيكل التنظيمية، وتوفير برامج تدريبية وتحفيزية مستمرة، لما لذلك من أثر بالغ في دعم الأداء المؤسسي، وضمان تغيرات المتسارعة في استمرارية التميز والابتكار بيئة الأعمال المعاصرة.

آفاق الدراسة:

يفتح هذا البحث آفاقاً مستقبلية للباحثين والمهنيين على حد سواء، ومن أبرزها:

-إمكانية توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات وقطاعات أخرى، سواء عمومية أو خاصة، للمقارنة والتحقق من النتائج.

- دراسة أثر بيئة العمل الرقمية والتحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

- التعمق في العلاقة بين بيئة العمل النفسية والصحة العقلية للعاملين في سياق ما بعد الأزمات

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا الكتب :

1. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 1، القاهرة، مصر، 2017.
2. ازوهير بوجمعة، شبلي الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
3. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
4. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
5. الشنواني صلاح، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل الاهداف مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الاسكندرية ، 1994، ص 205.
6. صالح علي عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2016.
7. طاهر محمود الكالده، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. عبد الرحمان الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية والتحديات المعاصرة، دار سمحة للنشر، الرياض، السعودية، 2013.
9. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
10. عبد المجيد أونيس وآخرون، مدخل الضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، طبعة 1، عمان، الأردن، 2013.
11. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2010.
12. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2010.
13. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
14. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2016.
15. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، طبعة 1، الأردن، 2015.
16. نفيسة محمد باشري، د. فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي ، السلوك التنظيمي 2007 .

17. Becker, F. D., & Steele, F. I. (1995). Workplace by design: Mapping the environment-behavior interface. Jossey-Bass.

ثانيا الأَطروحات و الرسائل الجامعية

1. أحمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب بالبلدية، مارس 2012
2. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 34.
3. اكويحل منصور وطبعان عماد، علاقة بيئة العمل بتحسين أداء العمل دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جبل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي حيحل الجزائر 2019-2018 .
4. بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - تيارت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون تيارت 2019-2018
5. بلقوسة شيماء، شقرون حفصة، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية - مديرية اتصالات الجزائر بمستغانم نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
6. بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعمة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 2014-2013
7. بوبربوة نور، الهدى وبوالقدرة هدى، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالاستقرار المهني دراسة ميدانية بميناء جنجن العالمي بجيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل الجزائر، 2020-2019 .
8. بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بومرداس، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2017-2016، ص 38.
9. بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بومرداس، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال مؤسسات قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر.
10. بوفورة وسام صديقي سارة بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج 2021/2022 .
11. حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 35.

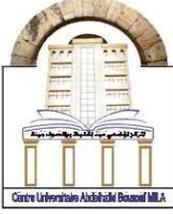
12. خنور رتيبة وبولحية ايمان، علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2021-2020 .
13. سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سوناظر الك محطة الضخ رقم 1 مكرر، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.
14. عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، دراسة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس قسم علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2015/2014
15. علاء سعد الله المعايطه، تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا جامعة مؤتة 2021 .
16. كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو نجاح البويرة .
17. محمد بركة سلمان النجار، معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية، مذكرة تكميلية للماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
18. نيفين حسن احمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الاداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية دراسة على القائم بالاتصال، مذكرة ماجستير صحافة، كلية الآداب الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2017 .
19. ياسمينه بودويرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية: بمؤسسة الخزف الصحي، مذكرة ماستر، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال والاعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل الجزائر. 2017-2016 -

ثالثا المجالات

1. احمد بونقيب، اهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الاداء التنظيمي دراسة تحليلية لافضل اماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2 جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2019 .
2. إيمان قماص أ. د. إسماعيل فيرة، البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاجتماعية، الاغواط 2019 .
3. بوسنة وفطيمة كناوي و ناوي شريفي هناء، واقع الظروف الفيزيكية للعمل وعلاقتها بظهور القلق عند العمال، مجلة الوقاية والارغنوميا، الجزائر، العدد 1، 2018 .
4. تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة السنة الثالثة علم الاجتماع تسيير موارد بشرية جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2014، 2015 .
5. جميلة بن زاف، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.

6. حماش على، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد8 ، 2020.
7. خالد زجراح ووهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الاغواط مجلة الأفاق علمية، المجلد12 ، العدد 3 جامعة البليدة 2 الجزائر 2020 .
8. خرموش منى وبحري صابر، العلاقات الانسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل، مجلة السنة للبحوث والدراسات، المجلد09 ، العدد 02 جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 الجزائر، 2018 .
9. دهاني احمد يونس، انعكاسات اجواء بيئة العمل على المستوى الانتاجي دراسة اجتماعية ميدانية، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية كلية الإعلام المجلد51 ، العدد 2 ، 2021 .
10. زهراء غازي، دنون الدباغ ومظهر دنون يونس العناز، دور نظام الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة في تحسين بيئة العمل دراسة ميدانية في مديرية توزيع كهرباء نينوى مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت، المجلد17 ، العدد 53
11. عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات - (CPG) قسنطينة - مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد6، 2010 .
12. محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية مجلة الباحث عدد2015 15 .
13. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية ، مجلة التغير الاجتماعي، العدد6 .
14. منى خالد عكر، اهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية للنشر البحوث والدراسات المجلد الأول، العدد الحادي عشر، جامعة 1 الجنان، لبنان، 20 سبتمبر 2020 .

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم و التسيير

تخصص ادارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استبيان

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

تحية طيبة و بعد .

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى جمع المعلومات اللازمة لاجراء دراسة حول " تأثير " بيئة العمم الايجابية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة السونلغاز ، و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص ادارة أعمال ، لذا نرجو منكم مساعدتنا في اتمام هذه الدراسة عن طريق الاجابة عن الاسئلة التي تتضمنها الاستمارة بدقة من أجل الحصول على معلومات دقيقة و الخروج بالنتائج و الاقتراحات المرجوة ، مؤكدين لكم أن جميع اجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها .

شاكرين لكم حسن تعاونكم على انجاح هذه الرسالة و متمنين لكم التوفيق .

تحت اشراف الأستاذة :

* د/ بوهلالة سعاد

من اعداد الطالبين :

✓ رزايقي صلاح الدين

✓ كعوش جاد

المحور الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا المحور الى التعرف على بعض الصفات الشخصية و الوظيفة الخاصة بموظفي القرض الشعبي الجزائري ، بغرض تسهيل النتائج ، لذا نرجو منكم النكز ووضع علامة (X) أمام الاجابة المختارة .

(1) الجنس :

ذكر

أنثى

(2) السن

30_18

40_30

أكبر من 50

50_40

(3) المؤهل التعليمي :

مستوى متوسط

مستوى ثانوي

مستوى ماستر

مستوى ليسانس

مستوى دكتوراه

مستوى ماجستير

دراسات أخرى

دراسات عليا

(4) سنوات الخدمة :

أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 10 الى 15 سنة

المحور الثاني: أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي

المحور الأول : بيئة العمل					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1					يتم التنسيق بين مختلف المكاتب داخل المؤسسة في انجاز العمل المطلوب
2					توفر وسائل للحفاظ على صحة العامل في الحالات الطارئة
3					يسمح للموظف بمزاولة دراسته في إطار تحسين مستواه العلمي
4					تحس بالعزلة في مكان عملك
5					تشارك في اتخاذ القرارات في حالات الطوارئ
6					أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل
7					يتبادل الموظفون الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة
8					أشعر بعدالة النظام الترقي في المؤسسة
9					تتعامل الإدارة باليات تكنولوجية حديثة مما يساهم في تقليل المتاعب و الأخطار
10					إن طبيعة المعاملة السائدة في بيئة العمل ترفع من معنويات الموظف
11					الاهتمام برواتب و أجور الموظفين و ملحقاتهم يزيد من تحسين أداء الوظيفي
12					توفر المؤسسة بيئة عمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي
المحور الثاني : الأداء الوظيفي					
1					يعتمد الأداء الوظيفي بشكل كبير على طبيعة الرضا الوظيفي

					2	وضوح أهداف العمل داخل المؤسسة يسهم في رفع كفاءة الأداء
					3	لا تتناسب طاقاتي المادية و المعنوية التي أقدمها مع طبيعة الأجر الذي أتقاضاه
					4	العلاقة الإيجابية مع المدير المباشر تدفع نحو الأداء المتميز
					5	استقرار ظروف العمل يؤدي إلى استقرار مستوى الأداء
					6	تلقي الملاحظات المهنية البناءة يساعد على تطوير في مستوى الأداء
					7	يوجد ارتباط واضح بين أدائي الفردي وفرص الترقية أو المكافأة
					8	الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية في الشركة تسهم في تحسين أدائي
					9	المسؤوليات الوظيفية مبينة وواضحة في الوصف الوظيفي الخاص بي
					10	أعتمد على مهاراتي الشخصية لتحقيق نتائج إيجابية في عملي
					11	لدي المهارات والخبرات المهنية اللازمة لأداء وظيفتي بكفاءة
					12	التقدير المعنوي من الإدارة يرفع مستوى الرضا الوظيفي

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الملاحظات	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ(ة) وادي رقية
<ul style="list-style-type: none"> • يجب ترتيب الأسئلة حسب المحاور النظرية • ارفاق الإستمارة بالملاحق في الجانب النظري 	أ.محاضر-ب-	محبوب فاطمة
<ul style="list-style-type: none"> • يجب ربط بين أسئلة المحاور بطريقة غير مباشرة • يجب ترقيم الصفحات بالإستمارة • تقليل عدد الأسئلة حسب محتوى الجانب النظري 	-أستاذة التعليم العالي-	لطرش جمال
<ul style="list-style-type: none"> • تغيير في منهجية تقديم الإستمارة • تعديل بعض الأساليب اللغوية في طرح الأسئلة بالمحور الأول • إعادة تخصيص مجال العمر في المحور الأول 	-أستاذ التعليم العالي-	

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	العم ل بيئ ة
A1	Corrélation de Pearson	1	,460*	,310	-,160	,071	,000	,682**	,199	,259	,087	,340	,416*	,845**
	Sig. (bilatérale)		,011	,095	,399	,710	1,000	,000	,291	,167	,648	,066	,022	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A2	Corrélation de Pearson	,460*	1	,527**	,000	,265	,149	,086	,112	,421*	,471**	,579**	,732**	,706**
	Sig. (bilatérale)	,011		,003	1,000	,157	,432	,650	,556	,021	,009	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A3	Corrélation de Pearson	,310	,527**	1	-,162	,529**	,507**	,237	,076	,330	,377*	,287	,546**	,507**
	Sig. (bilatérale)	,095	,003		,394	,003	,004	,208	,690	,075	,040	,125	,002	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A4	Corrélation de Pearson	-,160	,000	-,162	1	-,169	-,273	-,188	-,161	-,088	,081	-,280	-,047	,723**
	Sig. (bilatérale)	,399	1,000	,394		,372	,144	,319	,394	,643	,671	,134	,807	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

A5	Corrélation de Pearson	,071	,265	,529**	-,169	1	,245	-,023	-,261	,313	,271	,352	,279	,606**
	Sig. (bilatérale)	,710	,157	,003	,372		,192	,906	,163	,092	,148	,056	,136	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A6	Corrélation de Pearson	,000	,149	,507**	-,273	,245	1	,246	,119	,242	,222	-,139	,366*	,815**
	Sig. (bilatérale)	1,000	,432	,004	,144	,192		,189	,530	,197	,238	,464	,047	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A7	Corrélation de Pearson	,682**	,086	,237	-,188	-,023	,246	1	,185	,010	-,018	,064	,253	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000	,650	,208	,319	,906	,189		,327	,960	,927	,737	,178	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A8	Corrélation de Pearson	,199	,112	,076	-,161	-,261	,119	,185	1	,395*	,433*	-,026	,438*	,377*
	Sig. (bilatérale)	,291	,556	,690	,394	,163	,530	,327		,031	,017	,892	,015	,040
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A9	Corrélation de Pearson	,259	,421*	,330	-,088	,313	,242	,010	,395*	1	,582**	,194	,614**	,516**
	Sig. (bilatérale)	,167	,021	,075	,643	,092	,197	,960	,031		,001	,304	,000	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A10	Corrélation de Pearson	,087	,471**	,377*	,081	,271	,222	-,018	,433*	,582**	1	,151	,542**	,371*
	Sig. (bilatérale)	,648	,009	,040	,671	,148	,238	,927	,017	,001		,426	,002	,044
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A11	Corrélation de Pearson	,340	,579**	,287	-,280	,352	-,139	,064	-,026	,194	,151	1	,459*	,474**
	Sig. (bilatérale)	,066	,001	,125	,134	,056	,464	,737	,892	,304	,426		,011	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A12	Corrélation de Pearson	,416*	,732**	,546**	-,047	,279	,366*	,253	,438*	,614**	,542**	,459*	1	,838**
	Sig. (bilatérale)	,022	,000	,002	,807	,136	,047	,178	,015	,000	,002	,011		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,845**	,706**	,507**	,723**	,606**	,815**	,558**	,377*	,516**	,371*	,474**	,838**	1

العينة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,001	,040	,003	,044	,008	,000	
مل	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	الو_الأداء ظيفي
B1	Corrélation de Pearson	1	,461*	,453*	,487**	,589**	,534**	,321	,339	-,091	,456*	-,189	,000	,747**
	Sig. (bilatérale)		,010	,012	,006	,001	,002	,084	,067	,632	,011	,318	1,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B2	Corrélation de Pearson	,461*	1	,436*	,431*	,188	,271	,279	,399*	-,063	,063	,074	,494**	,673**
	Sig. (bilatérale)	,010		,016	,017	,319	,147	,136	,029	,742	,742	,697	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B3	Corrélation de Pearson	,453*	,436*	1	,210	,228	,336	,357	,333	,101	,053	-,386*	-,075	,688**
	Sig. (bilatérale)	,012	,016		,265	,226	,070	,052	,072	,594	,779	,035	,693	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B4	Corrélation de Pearson	,487**	,431*	,210	1	,601**	,443*	,515**	,336	-,035	-,078	-,146	,230	,517**
	Sig. (bilatérale)	,006	,017	,265		,000	,014	,004	,070	,855	,683	,443	,222	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B5	Corrélation de Pearson	,589**	,188	,228	,601**	1	,452*	,595**	,353	,080	,387*	,074	,123	,522**
	Sig. (bilatérale)	,001	,319	,226	,000		,012	,001	,056	,674	,035	,699	,517	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B6	Corrélation de Pearson	,534**	,271	,336	,443*	,452*	1	,379*	,471**	,123	,379*	-,388*	,125	,482**
	Sig. (bilatérale)	,002	,147	,070	,014	,012		,039	,009	,517	,039	,034	,510	,007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B7	Corrélation de Pearson	,321	,279	,357	,515**	,595**	,379*	1	,777**	,271	,004	-,022	,237	,397*
	Sig. (bilatérale)	,084	,136	,052	,004	,001	,039		,000	,148	,985	,908	,208	,030
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B8	Corrélation de Pearson	,339	,399*	,333	,336	,353	,471**	,777**	1	,040	,093	-,106	,142	648**
	Sig. (bilatérale)	,067	,029	,072	,070	,056	,009	,000		,834	,624	,576	,454	,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B9	Corrélation de Pearson	-,091	-,063	,101	-,035	,080	,123	,271	,040	1	-,244	-,081	-,199	,600**
	Sig. (bilatérale)	,632	,742	,594	,855	,674	,517	,148	,834		,194	,672	,293	,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B10	Corrélation de Pearson	,456*	,063	,053	-,078	,387*	,379*	,004	,093	-,244	1	,111	,041	,368*
	Sig. (bilatérale)	,011	,742	,779	,683	,035	,039	,985	,624	,194		,558	,830	,045
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B11	Corrélation de Pearson	-,189	,074	-,386*	-,146	,074	-,388*	-,022	-,106	-,081	,111	1	,382*	,713**
	Sig. (bilatérale)	,318	,697	,035	,443	,699	,034	,908	,576	,672	,558		,037	,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B12	Corrélation de Pearson	,000	,494**	-,075	,230	,123	,125	,237	,142	-,199	,041	,382*	1	,665**
	Sig. (bilatérale)	1,000	,006	,693	,222	,517	,510	,208	,454	,293	,830	,037		,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الأداء_	Corrélation de Pearson	,747**	,673**	,688**	,517**	,522**	,482**	,397*	648**	,600**	,368*	,713**	,665**	1
لوظيفي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,003	,003	,007	,030	,000	,000	,045	,000	,000	
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Echelle : العمل بيئة محور ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	12

Echelle : الوظيفي الأداء محور ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	12

Echelle : الكلي الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	24

الجنس

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	ذكر	23	76,7	76,7	76,7
	أنثى	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18_30	2	6,7	6,7	6,7
	30_40	15	50,0	50,0	56,7
	40_50	12	40,0	40,0	96,7
	50 من أكبر	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي_المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي مستوى	16	53,3	53,3	53,3
	ليسانس مستوى	4	13,3	13,3	66,7
	ماستر مستوى	4	13,3	13,3	80,0
	ماجستير مستوى	2	6,7	6,7	86,7

أخرى دراسات	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخدمة_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	2	6,7	6,7	6,7
	سنوات 10 الى 5 من	12	40,0	40,0	46,7
	سنة 15 الى 10 من	14	46,7	46,7	93,3
	سنة 15 من أكثر	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	30	1	5	3,27	,980
A2	30	1	5	3,70	1,179
A3	30	2	5	4,13	,900
A4	30	1	5	2,33	1,028
A5	30	2	5	3,53	,860
A6	30	1	5	3,00	,983
A7	30	2	5	3,90	,712
A8	30	1	5	3,17	1,177
A9	30	1	5	3,07	1,015
A10	30	1	5	3,53	1,106
A11	30	3	5	4,33	,758
A12	30	1	5	3,33	,959

العمل_بيئة	30	2	5	3,30	,816
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B1	30	2	5	3,83	,747
B2	30	3	5	4,30	,651
B3	30	1	5	3,77	1,104
B4	30	1	5	4,10	,995
B5	30	2	5	3,97	,928
B6	30	2	5	4,10	,995
B7	30	1	5	3,37	1,273
B8	30	1	5	3,70	1,022
B9	30	1	5	3,37	1,098
B10	30	2	5	3,90	,759
B11	30	3	5	4,13	,571
B12	30	3	5	4,20	,664
الوظيفي_الأداء	30	3	5	4,02	,500
N valide (liste)	30				

Model Summary

Model	R	R Square	Change Statistics
-------	---	----------	-------------------

			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,326 ^a	,106	,074	,481	,106	3,322	1	28	,079

a. Predictors: (Constant), العمل_بيئة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,768	1	,768	3,322	,079 ^b
	Residual	6,474	28	,231		
	Total	7,242	29			

a. Dependent Variable: الوظيفي_الأداء

b. Predictors: (Constant), العمل_بيئة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,358	,372		9,035	,000
	العمل_بيئة	,199	,109	,326	1,823	,079

a. Dependent Variable: الوظيفي_الأداء

