

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الموضوع

## تأثير ظروف العمل على أداء العاملين دراسة حالة مذبغة الجلود بجيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة

يغني سامية

إعداد الطالبين

هري حسين

قدار توفيق

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة جيجل	أ. كرامش بلال
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	د. يغني سامية
مناقشاً	جامعة جيجل	أ. عليوط سامية

السنة الجامعية 2016-2017



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الموضوع

## تأثير ظروف العمل على أداء العاملين دراسة حالة مذبغة الجلود بجيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة

يغني سامية

إعداد الطالبين

هري حسين

قدار توفيق

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أ. كرامش بلال
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	د. يغني سامية
مناقشا	جامعة جيجل	أ. عليوط سامية

السنة الجامعية 2016-2017

## كلمة شكر

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صل  
الله عليه وسلم

يشرفنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "يعني سامية"  
التي كانت نعم السند والتي أولت اهتماما كبيرا للعمل الذي انجزناه من  
خلال التوجيهات والمعلومات القيمة التي أفادتنا بها طيلة إنجاز هذه  
المذكرة، كما نتوجه بالشكر إلي كل من ساعدنا في هذا العمل من  
أساتذة وزملاء في الدراسة دون أن ننسى عمال مكتبة الكلية  
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - خ	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل لظروف العمل</b>	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول ظروف العمل
10	المطلب الأول: تعريف ظروف العمل
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف دراسة ظروف العمل
12	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ظروف العمل
14	المبحث الثاني: ظروف العمل في الفكر الإداري
14	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية
18	المطلب الثاني: المدرسة السلوكية
20	المطلب الثالث: المدرسة الحديثة
23	المبحث الثالث: أنواع ظروف العمل
23	المطلب الأول: ظروف العمل التنظيمية
30	المطلب الثاني: ظروف العمل الفيزيائية
32	المطلب الثالث: ظروف العمل المادية
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: علاقة ظروف العمل بأداء العاملين</b>	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين
43	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

43	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
45	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
46	المطلب الرابع: شروط الأداء الجيد للعاملين
48	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
48	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
50	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين
51	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين
57	المطلب الرابع: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين
58	المبحث الثالث: دور ظروف العمل في تحسين أداء العاملين
58	المطلب الأول: تهيئة ظروف العمل الفيزيائية لتحسين أداء العاملين
61	المطلب الثاني: مساهمة ظروف العمل التنظيمية في تحسين أداء العاملين
64	المطلب الثالث: دور ظروف العمل المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين
67	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير ظروف العمل على أداء العاملين بمدبغة الجلود-جيجل-</b>	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل
70	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل
72	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل
76	المطلب الثالث: وظائف مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل
79	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: منهج الدراسة
80	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
80	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
84	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
86	المبحث الثالث: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان
86	المطلب الأول: عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات الشخصية
90	المطلب الثاني: عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة

100	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
107	خلاصة الفصل
109	الخاتمة
113	قائمة المراجع
119	الملاحق
	الملخص



# قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
54	نموذج التقييم حسب طريقة التدرج البياني.	01
55	طريقة الاختيار الإلزامي.	02
56	مراجعة لتقييم كاتب المبيعات.	03
59	تناقص الرؤية في الضوء المباشر وغير المباشر.	04
78	توزيع الأفراد العاملين حسب المديرية والأقسام.	05
79	توزيع الأفراد حسب الفئات المهنية.	06
80	توزيع ليكارت الخماسي.	07
81	المقياس الذي يحدد الأهمية النسبية.	08
82	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور ظروف العمل بالدرجة الكلية للمحور.	09
83	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور أداء العاملين بالدرجة الكلية للمحور.	10
83	معاملات ألفا كرومباچ لكل محور والمعامل الخاص بجميع المحاور.	11
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	12
87	توزيع أفراد العينة حسب السن.	13
87	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	14
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	15
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية.	16
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر.	17
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	18
91	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث ظروف العمل التنظيمية.	19
93	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث ظروف العمل المادية والمعنوية.	20
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث ظروف العمل الفيزيائية.	21
97	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الجمالي لمحور ظروف العمل.	22
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء العاملين.	23
101	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات.	24

102	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	25
103	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	26
104	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	27
105	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	28

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
21	الإطار العام لمفهوم النظام.	01
27	عناصر الاتصال.	02
35	الأنواع المختلفة للحوافز.	03
45	عناصر نموذج الأداء الفعال.	04
46	العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء.	05
52	خطوات عملية تقييم الأداء.	06
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.	07

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
119	استبانة التحكيم.	01
124	قائمة الأساتذة المحكمين.	02
125	الاستبانة النهائية.	03
131	الصدق الداخلي لمحور ظروف العمل.	04
134	الصدق الداخلي لمحور أداء العاملين.	05
135	معامل الثبات ألفا كرومباچ لمحور ظروف العمل.	06
135	معامل الثبات ألفا كرومباچ لمحور أداء العاملين.	07
135	معامل الثبات الفا كرومباچ لجميع محاور الدراسة.	08
135	التكرارات و النسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية.	09
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور ظروف العمل.	10
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أداء العاملين.	11
138	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة الاختبار الفرضيات.	12
139	إختبار فرضيات الدراسة.	13

# مقدمة

يرتكز نجاح المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على العنصر البشري، حيث يمثل الأفراد فيها أهمية كبيرة، لذلك يجب العمل على الوفاء بمتطلباتهم، وإيجاد السبل الكفيلة لرفع معنويات العاملين، وبذلك تحقق تلك المنظمات والمؤسسات أهدافها، ويعد موضوع ظروف العمل من الموضوعات التي حضرت باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن بيئة العمل تعتبر أحد أهم المتغيرات التي تساهم بانعكاساتها على معنويات العاملين وبالتالي على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.

تعتبر ظروف العمل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة، حيث يتفاعل العامل مع الظروف المحيطة به بصفة عامة لدى عادة ما يكيف سلوكه طبقاً لنوع الظروف التي يعيش من خلالها، ومما لا شك فيه أن لمعنويات الأفراد أهمية كبيرة، فهي تعد مقياساً لمدى فعالية أداء العاملين، فإن كانت معنويات العاملين مرتفعة يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها.

ومن هذا المنطلق تتجه الإدارة الحديثة إلى تنمية وتوفير بيئة بظروف عمل جيدة تنعكس على معنويات العمال وتؤدي بذلك إلى أداء متميز وجيد وإنتاجية عالية من طرف العاملين وبتكاليف أقل.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

من منطلق أن ظروف العمل المناسبة إذا تحققت لدى العامل سيكون لها انعكاساً إيجابياً على الفرد والتنظيم من خلال بلوغ أهداف كل منهما، وفي المقابل إذا لم تتحقق فإن لها انعكاساً سلبياً، وفي هذا الإطار يبرز الاهتمام الواضح من قبل أغلب المؤسسات الجزائرية لدور وأهمية ظروف العمل وما لذلك من انعكاس وتأثير على أداء العاملين، ومن خلال هذا التحليل أثار انتباهنا إلى أن سبيل المنظمة الأفضل لتحقيق أداء جيد لعاملها سيكون مختصراً في حال إدراكها وتركيزها على ظروف العمل الجيدة كعنصر فعال وماله من أثر إيجابي على المنظمة ككل، حيث تم التركيز عليها من خلال هذه الدراسة والتي تبلورت فكرتها حول تأثير ظروف العمل على أداء العاملين الأمر الذي أدى بنا إلى طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى تأثير ظروف العمل على أداء العاملين بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل؟**

ومحاولة منا للإجابة على الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مختلف أنواع ظروف العمل بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل؟
- ما واقع ظروف العمل في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل؟
- ما هو الدور الذي تلعبه ظروف العمل في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل؟
- إلى أي حد تمكنت مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل من توفير ظروف عمل مناسبة لتحسين أداء عمالها؟



## ثانيا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من التساؤلات السابقة ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك تأثير كبير وإيجابي لظروف العمل على أداء العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية نذكرها كما يلي:
- هناك تأثير كبير وإيجابي لظروف العمل التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- هناك تأثير كبير وإيجابي لظروف العمل المادية على أداء العاملين بمدبغة الجلود بجيجل.
- هناك تأثير كبير وإيجابي لظروف العمل الفيزيائية على أداء العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

## ثالثا: أهمية الدراسة

يستمد هذا الموضوع أهميته من المكانة التي تشغلها ظروف العمل في تحفيز العمال على العمل الجيد وتتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- إبراز الدور الذي تلعبه ظروف العمل في تحسين أداء العاملين.
- التعرف على مختلف الفعاليات التي تبادر بها إدارة المؤسسة من أجل تحسين ظروف العمل.
- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة مسؤولي ومديري مدبغة الجلود من النتائج التي توصلنا إليها والتغلب على معوقات الأداء وإعادة تشكيل وخلق بيئة عمل جيدة تكون داعمة ومحفزة للإداريين والعاملين داخل المؤسسة مما يؤثر ذلك إيجابا على أدائهم.

## رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة التي قمنا بها الى تحقيق جملة من الأهداف نجزها كما يلي:

- معرفة ظروف العمل السائدة في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- معرفة مدى تأثير ظروف العمل على أداء العاملين في المؤسسة.
- استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات ومعرفة ظروف العمل الأكثر تأثيرا على أداء العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

## خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية دفعتنا لاختيار ودراسة هذا الموضوع نوجزها كما يلي:

- ملائمة الموضوع لتخصص تسيير الموارد البشرية.
- رغبتنا في دراسة هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على ظروف العمل السائدة في المؤسسة الجزائرية.

- محاولة فهم أسباب تدني أداء العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- محاولة معرفة مستوى أداء العمال في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

### سادسا: منهج وأدوات الدراسة

اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي كونه يسمح لنا بدراسة الظاهرة عن قرب كما هي في الواقع، فالمنهج الوصفي يسمح لنا بتقديم فكرة حول مفهوم ظروف العمل ومختلف أنواعه ثم الانتقال إلى مفهوم الأداء وتقييمه ومختلف العناصر المحددة له، أما المنهج التحليلي فكان لتبيان تأثير ظروف العمل على أداء العاملين بغرض إيجاد العلاقة بينهما.

وللتأكد من النتائج التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية واختبار مدى صحة الفرضيات ولإنجاز الدراسة الميدانية سيتم الاعتماد على المنهج الإحصائي الذي سيفيدنا في معرفة مدى تأثير ظروف العمل على أداء العاملين بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل، وذلك عن طريق الملاحظة والمقابلة مع المسؤولين في المؤسسة، وإعداد استبيان يتضمن 35 عبارة يوجه إلى عينة من عمال المؤسسة قدرها 55 فرد من أصل 136 فرد من المجتمع الأصلي للدراسة، وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها قمنا بإخضاعها للمعالجة الإحصائية معتمدين في ذلك على الحزمة الإحصائية للعلوم الاحصائية SPSS.

### سابعا: الدراسات السابقة

1- دراسة براكثة سليمة (2011-2012): بعنوان ظروف العمل داخل المؤسسة وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال، دراسة ميدانية بشركة مواد البناء والإنجاز، باتنة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وما هي انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة، وهذا من خلال تحليل تأثير ظروف العمل التنظيمية والتمثلة في الاتصال والإشراف وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية كمؤشر لها، وكذا ظروف العمل المادية المتمثلة في الأجور والحوافز وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال وتم استخدام الرضا الوظيفي كمؤشر ثاني للوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- فيما يخص ظروف العمل المادية وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية داخل المؤسسة المخصصة، فقد أثبتت الدراسة بأن العمال غير راضين عن سياسة الأجور والحوافز المقدمة داخل المؤسسة، مما أثر على وضعيتهم الاجتماعية وعليه يمكن القول أن الوضعية الاجتماعية للعمال غير جيدة.

- أما ظروف العمل التنظيمية وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة المخصوصة أثبتت الدراسة أن وضعية العمال الاجتماعية هي وضعية جيدة، ناتجة عن العلاقات الاجتماعية الجيدة التي يخلقها الاتصال والإشراف داخل المؤسسة.

2- **دراسة حسين سميع خوام:** بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

وكان الهدف من الدراسة هو معرفة العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للموظف في شبكة الجزيرة الفضائية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- هناك وعي وفهم في المؤسسة وجميع إدارتها يقضي بالتفاعل المستمر بين المؤسسة والموظفين.  
- إن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث له تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين.  
- عندما تكون هناك سياسة متمثلة في الزيادة التسويقية في الأجور والرواتب للموظفين، يكون هناك أثر ملحوظ على الأداء الوظيفي.

- هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين وقد ظهر ذلك جليا في الرضا الذي أبداه الموظفين فيما يخص ما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة.

3- **دراسة سمية عزري ( 2006/2007):** تحت عنوان ظروف العمل والرضا المهني للمعلم - دراسة ميدانية بالمقاطعة الأولى والثانية لولاية ميله، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

الهدف من هذه الدراسة هل لظروف العمل الاجتماعية والمادية والرضا المهني للمعلم تأثير على العملية التعليمية، ومن النتائج التي تم التوصل إليها:

- هناك علاقة بين ظروف العمل المادية والاجتماعية والرضا المهني للمعلم لأن ظروف العمل الاجتماعية الجيدة تنعكس إيجابا على الرضا المهني للمعلم بينما ظروف العمل المادية تنعكس سلبا على الرضا المهني للمعلم.

- وقد توصلت الدراسة أن ظروف العمل المادية أشد تأثيرا من ظروف العمل الاجتماعية على الرضا المهني للمعلم، وهذا راجع إلى تأثيره المباشر على الحياة المادية للمعلم.

4- دراسة عبد السلام نعمون (2006): تحت عنوان بيئة العمل وتأثيرها في تحديد مستوى فعالية أداء الفريق التربوي لمؤسسة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، وقد اعتمد صاحب الدراسة على المنهج الوصفي في معالجة البيانات وعرض خصائص وسماتها التنظيمية مستخدما كل من المقابلة والاستبيان وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- مؤسسات التعليم الثانوي بولاية ميله تسودها بيئة عمل سلبية وغير مرئية أثرت بشكل كبير في تحديد مستوى أداء المنتسبين لهذه المؤسسات، وكذلك تم التمكن من ترتيب عناصر بيئة العمل من حيث درجة ملائمتها وظيفيا، اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ركزت دراسة "براكتة سليمة" على ظروف العمل التنظيمية وظروف العمل المادية وانعكاساتها على الوضعية للعمال داخل المؤسسة المخصصة، أما دراستنا فقد تمحورت حول ظروف العمل الفيزيائية والتنظيمية والمادية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية بمدبغة الجلود بجيجل.

- أما فيما يخص دراسة "حسين سميع خوام" كان الهدف منها هو معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وكان الأداء الوظيفي متغير تابع وفي دراستنا، هو معرفة تأثير ظروف العمل على أداء العاملين، حيث كان أداء العاملين هو المتغير التابع.

- وفي دراسة "مومية عززي" فقد ركزت على إيجاد العلاقة بين ظروف العمل المادية والاجتماعية على الرضا المهني للمعلم ، أما في دراستنا فقد ركزت على إيجاد تأثير ظروف العمل الفيزيائية والتنظيمية والمادية على أداء العاملين، حيث كان أداء العاملين متغير تابع بخلاف دراسة مومية عززي حيث كان الرضا المهني للمعلم هو المتغير التابع.

- دراسة "عبد السلام نعمون" (2006) فقد ركز في دراسته على البيئة التنظيمية في المؤسسة العمومية الخدماتية وأثرها على فعالية الأداء التربوي، أما في دراستنا فقد ركزنا على تحديد مدى تأثير ظروف العمل بأنواعها التنظيمية والفيزيائية والمادية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الانتاجية.

### ثامنا: هيكل البحث

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة فقد تم تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول: مدخل لظروف العمل من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول قمنا بالتطرق الى مفاهيم أساسية حول ظروف العمل، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه ظروف العمل في الفكر الاداري، وأخيرا المبحث الثالث من خلال التطرق الى بعض أنواع ظروف العمل.

الفصل الثاني: علاقة ظروف العمل بأداء العاملين، من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه أساسيات حول أداء العاملين، بالتطرق الى مفاهيم أساسية حول ظروف العمل، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تقييم أداء العاملين، وفي الأخير تطرقنا الى دور ظروف العمل في تحسين أداء العاملين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير ظروف العمل على أداء العاملين بمدبغة الجلود بجيجل، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل، أما المبحث الثاني فتطرقنا الى منهجية الدراسة الميدانية وأخيرا المبحث الثالث من خلال عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

#### تاسعا: صعوبات الدراسة

يمكن إبراز أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إجراء هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع ظروف العمل.
- صعوبة الحصول على المعلومات من بعض المسؤولين.
- امتناع بعض العمال الإجابة على بعض أسئلة الاستبانة.

#### عاشرا: حدود الدراسة

يمكن تحديد مجالات الدراسة كما يلي:

- **المجال المكاني:** تم تطبيق وإجراء هذه الدراسة في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- **المجال الزمني:** نقصد به الفترة الزمنية للدراسة، حيث بدأت دراستنا في الجانب النظري انطلاقا من بداية السنة الجامعية (2017/2016)، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تمت إجراؤها انطلاقا من تاريخ 2017/03/01 إلى 2017/04/31.
- **المجال الموضوعي:** لقد تركزت دراستنا حول ظروف العمل داخل مؤسسة مدبغة الجلود ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

## إحدى عشر: مصطلحات الدراسة

- **ظروف العمل:** تعرف ظروف العمل بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، وميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والمؤسسة التي ينتمي إليها.<sup>(1)</sup>
- **أداء العاملين:** يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أوز الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها كما يمكن تعريفه " تصور مخرجات أو أهداف ظهورها نتائج لمدخلات معطاة، هذه المدخلات تنوي بها تفكير الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من أجل إبراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة.<sup>(2)</sup>
- **تقييم الأداء:** يعرف تقييم الأداء على أنه " عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتعتبر وظيفة المنظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية ، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة.<sup>(3)</sup>

(1) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " مدخل تحديد الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004 ص 502.

(2) محمد المحسن، توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 63.

(3) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 123.

# الفصل الأول

## مدخل لظروف العمل

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول ظروف العمل.

المبحث الثاني: ظروف العمل في الفكر الإداري.

المبحث الثالث: أنواع ظروف العمل.

خلاصة

**تمهيد**

إن العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي تؤثر في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، لذلك تسعى المنظمات بالقيام بجميع أنشطتها مستوى عال من الكفاءة والفعالية، حيث تعطي أولوية لهذا المورد من خلال الحصول على موارد بشرية متميزة والعمل المستمر لتحسين أدائها. حيث زادت المنظمات من اهتمامها في الوقت الراهن ببيئة العمل التي يقوم العاملون فيها بأداء المهام الموكلة إليهم، وأصبحت تدرك أن توفير ظروف عمل ملائمة من المؤشرات التي تؤثر في سلوك المورد البشري ودوافعه وأدائه والوسيلة التي تحقق الولاء والرغبة العالية في العمل، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف العامل والمنظمة ككل.



## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول ظروف العمل

لقد ركزت حركة الإدارة العلمية في بادئ الأمر على الظروف المادية داخل المنظمة والمتمثلة في التجهيزات، درجة الحرارة، ظروف الإضاءة والتهوية، بينما كانت نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية أن الجو المادي للعمل ليس كل شيء في حياة المنظمات فالمنظمة ليست مستودعا للأثاث والأفراد، بل جماعات من العاملين والتفاعلات الاجتماعية والنفسية وفي إطار هذه النظريات ظهرت العديد من التعاريف حول ظروف العمل.

### المطلب الأول: تعريف ظروف العمل

يعتبر موضوع ظروف العمل من الموضوعات التي انتشرت مؤخرا في الدراسات الإدارية ولا سيما السلوكية منها، ورغم تعدد البحوث والدراسات إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تحديد تعريف موحد لظروف العمل، خاصة أن المنظمات تمتلك سمات مميزة من منظمة لأخرى فلكل منها ثقافتها وتقاليدھا وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها.

حيث عرف "لتوين وستنجر" (Stringer and Liwin) ظروف العمل بأنها "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين من هذه البيئة".<sup>(1)</sup> كما يمكن تعريف ظروف العمل على أنها " جملة الظروف والعوامل المحيطة بالفرد سواء كانت تلك العوامل داخلية أو خارجية، والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالعمل ومدى تأثير هذه العوامل على أداء العاملين سلبا أو إيجابا".<sup>(2)</sup>

كما يقصد بظروف العمل " تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه أثناء قيامه بعمله وتنقسم إلى عوامل تنظيمية، اجتماعية، ومادية".<sup>(3)</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف ظروف العمل على أنها "مجموع العوامل التي تحيط بالفرد أثناء تأديته لعمله سواء كانت فيزيقية (كالإضاءة، الضوضاء ودرجة الحرارة...) أو مادية (كالأجور والمكافآت) أو تنظيمية (كالإشراف، القيادة، والاتصالات الرسمية وغير رسمية) والتي تؤثر على صحته (النفسية والجسمية) وسلامته وتوجه سلوكه اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وشعوره نحو المؤسسة التي ينتمي إليها".

(1) العديل ناصر محمد، السلوك التنظيمي والإنساني، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 95.

(2) عبد العزيز إبراهيم التويجري، البيئة الداخلية ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 12.

(3) Eanfierre Citeau. *gestion des ressources humaines*, 4<sup>eme</sup> édition, paris, 2002, P 168.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف دراسة ظروف العمل

يتفاعل الإنسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة، فالعامل داخل المؤسسة يتأثر بالظروف التي يعمل فيها، فقد تصبح هذه الأخيرة عاملا مهما في تحقيق طموحاته وأهدافه، وقد تكون سببا في تدهور أدائه خاصة عندما تكون تلك الظروف غير واضحة المعالم والحدود، ومن هذا المنطلق دعت الضرورة إلى دراسة ظروف العمل لما لها من أهمية وأهداف للمنظمات.

#### أولاً: أهمية دراسة ظروف العمل

ظروف العمل ينبغي أن ينظر إليها بصفتها علم يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كروية شاملة وبعيدة لتطوير الأداء وزيادة كفاءة العاملين لا سيما في العالم العربي الذي لم يوجه اهتماماته بعد إلى البعد النفسي للعاملين وتأثيره على المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها لأن تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم بمعزل عن فهم تأثير ظروف العمل على العاملين، لأنهم جزء من نظام المؤسسة التي تنفذ أهدافها من خلاله.

بالمقابل توفر ظروف عمل جيدة قد تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزا له لتحقيق أهدافه وتحفز العمال لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده، إلا أن دراسة ظروف العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بصفتها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبا أو إيجابا، وتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الظروف على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل.

#### ثانياً: أهداف دراسة ظروف العمل

تفيد دراسة ظروف العمل بشكل عام في تحقيق الأهداف الآتية: (1)

- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفعالة للمتابعة والتوجيه للتعرف على نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها؛
- مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها وذلك بتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل والكشف عن الإمكانيات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام صعبة التنفيذ؛
- إعطائها أبعاد جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يُوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية؛

(1) عبد الرحمان العيسوني، سيكولوجية العمل والعمال، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، بيروت، دون سنة نشر، ص 87.

- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين وفاعلية أسلوبهم في إيجاد ومستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بيم الرؤساء والمرؤوسين.
- المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤديونها مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية؛
- العمل على التزويد بالمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام منها ضعف التجهيز وعدم ملائمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف التجهيز لأداء الأعمال، وعدم إشباع الحاجات؛
- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يساهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يطلبها العمل؛
- تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة وحسن التعامل مع الجمهور.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ظروف العمل

إن نجاح المنظمات يرتبط بممارسة الفرد لعمله وهذه الأخيرة تتحكم فيها ظروف العمل المرضية لدى العمال والوصول إليها هناك العديد من العوامل المؤثرة والمتمثلة في:

#### أولاً: حجم المؤسسة

إن حجم المؤسسة يعتبر من العوامل المؤثرة في ظروف العمل باعتبار أن هذه الأخيرة تتواجد داخل المنظمة، حيث عندما يكون حجم المؤسسة صغير وعدد العمال كبير سيؤدي إلى إعاقة الحركة والتنقل داخل المنظمة ويسبب في تعطيل العمل، وهذا يؤدي إلى تدهور أداء العمال بسبب كثرة الإزعاج وضيق الأماكن المخصصة للعمل، أما إذا كانت المنظمة كبيرة فيكون هناك حرية للحركة والتنقل يؤدي إلى تحسين أداء العمال وذلك بسبب شعورهم بالارتياح وعدم الانزعاج.

#### ثانياً: طبيعة نشاط المؤسسة

يعتبر هذا العامل من العوامل التي تؤثر على ظروف العمل لأنه هو الذي يحدد ظروف عمل مهنية والتي يجب توفرها بالكيفية والقدر الذي يتناسب مع نشاطها، فمثلاً إذا كانت طبيعة نشاط المؤسسة هو إنتاج الوسائل المنزلية فهذا النوع من النشاط يتطلب الدقة وتوفير قدر كافي من الإضاءة وتجنب الضوضاء لكي

يمكن العمال من إتمام عملهم بشكل جيد لذلك فطبيعة عمل نشاط المؤسسة يتطلب نوع من الظروف التي يجب أن تكون تبعا لحاجات ومتطلبات العمال لتحقيق الأداء السليم.<sup>(1)</sup>

### ثالثا: الاتحادات العمالية

بعدما كانت النقابات العمالية تقتصر على القطاعات الاقتصادية تطورت إلى أن امتدت إلى القطاعات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، حيث أن النقابة تهتم بكل اتجاهات العامل أي لا تكتفي بموضوع الأجور والتعويضات التقاعدية بل أصبحت تهتم بمختلف ظروف العمل من خلال الاتفاقات والمساومات مع أرباب الأعمال.

### رابعا: التدخل الحكومي

إن معظم المؤسسات تخضع لمجموعة من التشريعات والقوانين المتعلقة بالأجور وساعات العمل، وتختلف هذه المسائل باختلاف نشاط العامل، لأن مثل هذه الضغوط تؤثر على ممارسات إدارة الأفراد والتي من أهمها التشريعات المتعلقة بالعمل والتوظيف والأمن والسلامة في بيئة العمل والتعويضات في حالة العجز أو الوفاة والمعاشات ومكافآت نهاية الخدمة.

### خامسا: الظروف الاقتصادية

تؤثر الظروف الاقتصادية على اتجاهات الأفراد وممارساتهم بإحدى الطريقتين:

- مستوى الرخاء في منطقة معينة؛

- درجة المنافسة في القطاع الذي ينتمي إليه التنظيم، وينطبق هذا بصفة خاصة على الصناعة وإلى حد ما على المستشفيات والإدارات الحكومية كالمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، حيث المنافسة فيما بينها على جودة الخدمة والاستخدام الجيد للموارد المتاحة.

ومع زيادة الضغوط الاقتصادية تضعف قدرة المؤسسة على عرض محفزات لاستقطاب الأفراد (أجور أعلى، مزايا عينية وغيرها)، كما يمكن للمنظمات ذات الكفاءات العالية أن تجذب إليها العمال من خلال عرض محفزات غير اقتصادية كالعامل الملائم الذي يحقق لصاحبه نوع من الرضا بما يساعده على تحقيق ذاته.<sup>(2)</sup>

(1) عبد الرحمان العيسوني، سيكولوجية العمل والعمال، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، بيروت، دون سنة نشر، ص 87.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 45-48.

## المبحث الثاني: ظروف العمل في الفكر الإداري

لقد ظهرت العديد من النظريات المفسرة لظروف العمل والتي حاولت دراسة هذه الظروف، حيث سنقوم بالتطرق لبعض هذه النظريات والمتمثلة في المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، بالإضافة إلى المدارس الحديثة.

### المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

لقد اهتمت المدرسة الكلاسيكية بالكفاية الانتاجية وإصدار الأوامر، حيث نظرت للعامل على أنه آلة وكسول ويهتم بمصلحته الشخصية وأن النواحي المادية هي المحفزة له، حيث سنتطرق إلى بعض رواد هذه المدرسة وأهم إسهاماتهم في تفسير ظروف العمل داخل المنظمة.

### أولاً: تطور الحركة العلمية

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية وخاصة خلال الفترة (1900-1920) بعد التوسع الاقتصادي الكبير، وخاصة في القطاع الصناعي والاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا وظهور مجموعة من الرواد فيما يسمى بـ "حركة الإدارة العلمية" أمثال "فريدريك تاييلور"، "هنري جانت"، و"هارتون إمرسون" وغيرهم من المفكرين، فقد انصب اهتمام هؤلاء على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية.

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراسته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقة البشرية بشكل فعالية وقدرة على تطوير الإنتاجية، والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيف إنتاجية العمل الصناعي، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.

وتتجلى مرتكزات نظرية الإدارة العلمية فيما يلي:

- استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية؛
- اعتماد تقسيم العمل (أو التخصص) لرفع مستوى الأداء الإنتاجي؛
- وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الحركة والوقت وقياس الحركات غير الضرورية في أداء العامل واستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية.

**ثانياً: رواد الحركة العلمية**

على الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الإدارة العلمية إلى إرجاع أصول الحركة لإسهامات فردريك تايلور (1856-1915) إلا أن الحركة نمت وتطورت من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة، ومن هنا لابد من الإشارة إلى الرواد الأوائل الذين أسهموا بشكل فعال في صياغة قواعدها، ومن هؤلاء الرواد ما يلي:<sup>(1)</sup>

**أ- شارلس بابيج**

قام "شارلس بابيج" (Charles Babbage) بتطوير مجموعة من المفاهيم وذلك اعتباراً من عام 1830 كما تصدى للعديد من المشكلات الناجمة عن الأداء الإنتاجي بشكل عام، وقد حاول التمييز بين كل من المشكلات الفنية التي تعرض لها المنظمة الصناعية والمشكلات الإدارية، وأكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع، إلى جانب دراسة الوقت باستخدام الساعة، وهو الأسلوب الذي اعتمده تايلور فيما بعد في دراسته للوقت والحركة.

**ب- هنري ماتكاف**

لقد كان "هنري ماتكاف" ضابطاً في الجيش وعمل مديراً لمصنع العتاد الحربي خلال الفترة (1880-1893) ونشر كتابه الموسوم "كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة" حيث طرح فيه الأساليب التقليدية المعتمدة في التنظيم والرقابة وأهتم بدور تحقيق أهداف المنظمة.

**ج- هنري تاون**

يعد "هنري تاون" (Henry Towne) أحد المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه أواخر القرن لتاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، وهو أول من قام باستخدام الأساليب المنهجية في إدارة المنظمة، وقد قام فعلاً بتطبيق تلك الأسس في منشأته الصناعية، وحث العاملين في حقول الإدارة على ضرورة اعتمادها كمرشد عمل لهم.

**د- فردريك تايلور**

(1) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص ص 45، 46.

اقتترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس "فردريك تايلور" (1856-1915) إذ أنه قام ببناء إطار فلسفي جديد اختلفت من حيث الأساليب المقدمة في التنظيم والرقابة معتمدا على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بنى تطوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل من خلال ملاحظته للهدر والضياع الذي تعانيه المنظمة جراء استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية.

تقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة، من خلال تهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مادية ممكنة. وقد بنى تايلور فلسفته على نفس الأسس تقريبا التي اعتمدها "ماكس فيبر" من حيث العقلانية في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، فقد اعتبر المنظمة نظام شبه مغلق تتم داخله التفاعلات المادية ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها من خلال ما يلي:<sup>(1)</sup>

- النظر إلى العامل على أنه آلة إنتاجية لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه؛

- اعتماد مبدأ التخصص لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء؛
  - تحديد نطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد؛
  - يُعد الأجر المادي المدفوع للعمال دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء، حيث كلما قامت المنظمة بدفع أجور مرتفعة وحوافز مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده في إنجاز الأعمال الموكلة له؛
  - يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها حيث أنه رجل اقتصادي فهو يعتبر الجانب المادي أساسا لمضاعفة جهده الإنتاجي؛
  - لا بد من اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة بغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساسا إداريا وعلميا سلميا لقياس كفاءة الأداء بموضوعية بعيدا عن المواقف الشخصية في تحديد المكافآت في المنظمة الصناعية؛
  - الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لفرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية. ومن هنا ينظر بوضوح للاتجاه الذي اعتمده تايلور في تطوير المنظمة الصناعية.
- انطلاقا من المبادئ التي عددها تايلور فقد أكد على الأسس التي يجب أن تحكم نظام العمل من حيث توزيع الأعمال وسبل دراسته ومن هذه الأسس نذكر على سبيل المثال:<sup>(1)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 48.

- **تقسيم العمل والتخصص:** ترى الإدارة العلمية أن للتخصص أثر كبير على الإنتاج وكفاءته إلى جانب أنه يؤدي إلى ضمان سير العملية الإنتاجية بحث يتولى كل شخص مهمة محددة الأمر الذي يساعد على إتقانه بشكل أكبر.

- **الطريقة المثلى للعمل:** يرى تايلور أن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل بأقل جهد وأسرع وقت، لذلك أوصى باكتشاف هذه الطريقة المثلى عن طريق البحث المستمر ومراقبة عدد كاف من العمال أثناء تأديتهم لواجبهم ومحاولة تنميط الحركات التي يؤديها العاملون.

- **دراسة الإجهاد الجسمي:** قام تايلور وجلبرت بدراسات عديدة في مجال الإجهاد الذي يصيب الفرد أثناء عمله وهو الاجهاد غير الضروري والذي ينشأ من حركات غير ضرورية يقوم بها الفرد أثناء العمل لأنه يعمل بطريقة خاطئة بسبب نقص التدريب وقد حاولا القضاء على الاجهاد غير الضروري من خلال دراسة الحركة والزمن.

- **وحدة الأوامر:** أثبتت الدراسات التي قام بها رواد الإدارة العلمية ضرورة وحدة الأوامر ووحدة مصدرها إذ لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية المسؤولية إذ تعددت مصادر الأوامر، وتم التأكيد على أن لا يوضع العمال في وضع يطلب منه تطبيق أوامر من مصدرين قد يكونان متعارضين.

### ثالثاً: تقييم نظرية الإدارة العلمية

نجحت الإدارة العلمية في زيادة الإنتاج وهو الهدف الأساسي الذي سعت إليه وبالرغم من ذلك تعرضت للكثير من الانتقادات وذلك لأنها:<sup>(2)</sup>

- تميل للتخصص العميق في العمل، ولاشك أن هناك فائدة للتخصص لا يمكن إنكارها، لكن التخصص الكبير يؤدي للملل وقتل روح الإبداع والمبادرة؛

- تركيز نظرية الإدارة العلمية على الطريقة المثلى للعمل دون أن تربط ذلك بنوع العمل والظروف المحيطة بها؛

- تحدثت الطريقة العلمية عن عملية الاختبار العلمي للعاملين ووضعت مبادئ لها، إلا أن متبعيها لم يعنوا بتطبيق تلك المبادئ في الواقع العملي، إذ اكتفوا بوضع الفرد في العمل ومن ثم تجريبه إلى حين، فان لم

(1) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (نظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الثالثة، عمان، 2006، ص ص 55، 56.

(2) المرجع السابق، ص 57.



تثبت صلاحياته وفشل في البلوغ المعدل المفروض في الإنتاج أبعد عن العمل دون أن تتحمل الإدارة مسؤولية تأهيله وتدريبه؛

- تجاهلت الإدارة العلمية العامل الإنساني في الإنتاج، فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسيا ما داموا مسؤولين عن التنفيذ، ولم تسمح لهم بمناقشة ذلك أو الاعتراض عليه إلا بعد انقضاء زمن معين من التطبيق؛

- أهملت الحوافز المعنوية، و فشلت في إيجاد حل مناسب لمشكلة الحوافز الإنتاجية عندما نظرت للفرد العامل كإنسان منعزل.

وبالرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية ونظرتها إلى العاملين وإهمالها للحوافز المعنوية، فإننا لا نستطيع أن ننكر الدور الهام الذي لعبته هذه النظرية في تطوير الإنتاج وزيادته، وتركيزها على الأسلوب العلمي، وقيمة الأبحاث العلمية والعملية في الإدارة.

#### المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

اهتمت المدرسة السلوكية بسلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من أجل زيادة الانتاجية واستمدت هذه المدرسة مبادئها وآرائها من علم النفس وعلم الاجتماع، حيث سنتطرق الي بعض رواد هذه المدرسة والدراسات والأبحاث التي قاموا بها من أجل دراسة ظروف العمل.

#### أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

يعتبر **التون مايو** رائد نظرية العلاقات الإنسانية، حيث وضع نظريته خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن الكترنك في الولايات المتحدة الأمريكية، ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بدراسات هوتون الشهيرة وكان الغرض من هذه الدراسات هو معرفة تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين، وبعد سلسلة من الأبحاث من أجل معرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها، حيث قسم التون مايو مجموعة الدراسة إلى فريقين، فريق التجربة وفريق المراقبة ولاحظ أثر الإضاءة فوجد زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقية الإضاءة عنده ثابتة تم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين.<sup>(1)</sup>

(1) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص ص 38، 39.

ثم قام بعزل ست عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة وكذلك أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة وعند قياس إنتاجهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسين في الإنتاجية ولكن دون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية، وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة ثم تلخيصها من خلال عاملين أساسيين، الأول هو مناخ العمل والإشراف المشترك، ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط، وفي ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آراءهم باستمرار.<sup>(1)</sup>

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية ما يلي:<sup>(2)</sup>

- الإنسان محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج؛
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية والزيادة الإنتاجية؛
- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية بل يجب استخدام الحوافز المعنوية؛
- يجب على المنظمة التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أساليب نشوئه وأهدافه؛
- إن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانونيا واقتصاديا، وإن هذا النظام يلعب أدوار هامة في تحديد سلوك الفرد.

### ثانيا: نظرية ذات العاملين

قام بتطوير هذه النظرية "فردريك هرزبرغ" بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات والتأثير الدفاعي لذلك الإشباع على المجموعة من المهندسين والمحاسبين (حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدم في دراسته "أسلوب الحادث الحرج"، من خلال توجيه سؤاليين للأفراد:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟
  - متى تشعر بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟
- حيث طلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه، وقد صنف هذه العوامل إلى مجموعتين.

### - العوامل الداخلية

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2013، ص 63.

(2) نفس المرجع، ص 66.

تتعلق بالعمل مباشرة وأطلق عليها بالعوامل الدافعية انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والتقدير وتحقيق الذات وتتضمن الإنجاز في العمل، الترقية، واحتمال التطور والتقدم الوظيفي.<sup>(1)</sup>

يؤدي وجود العوامل الداخلية (الدافعية أو المحفزة) في مكان العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، لكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بحالة عدم الرضا.

### - العوامل الخارجية

تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها بالعوامل الصحية أو الوقائية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو.

وتشمل العوامل الخارجية ما يلي:<sup>(2)</sup>

- سياسة المنظمة وإدارتها؛
- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين؛
- العلاقات بين الزملاء في العمل؛
- الأجور والمكافآت؛
- الأمن الوظيفي؛
- المركز الوظيفي؛
- ظروف العمل المادية؛
- العلاقات في قمة الهرم الإداري.

لقد أسهمت نظرية هرزبرغ في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الأجر وظروف العمل والسياسات والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل الدافعية التي اقترحتها النظرية ويعود ذلك كله لكون هرزبرغ استخدم لغة سهلة وبمبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية المعقدة.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثالث: المدرسة الحديثة

(1) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 286، 287.

(2) المرجع السابق، ص 287.

(3) حسين مريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 117.

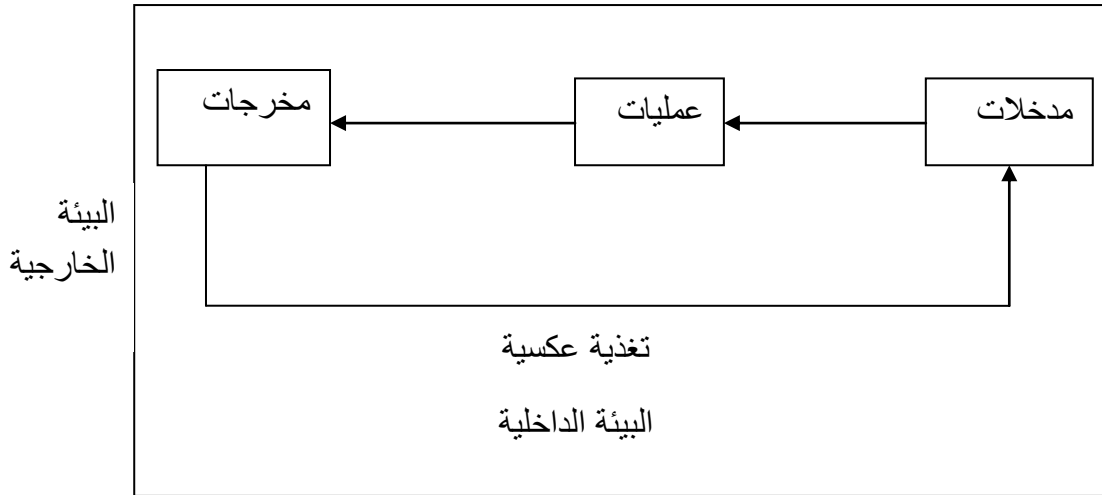
تعتمد المدرسة الحديثة على مجموعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة ومن بين هذه المدارس نجد مدرسة النظم، الإدارة بالأهداف، المدرسة الظرفية، ونظرية الإدارة اليابانية.

### أولاً: مدرسة النظم

تسعى هذه النظرية إلى تغيير العلاقة بين جوانب التنظيم ومتغيراته أي أنه التنظيم هو عبارة عن أنظمة فرعية متداخلة ومتراصة تعمل ضمن الإطار الكلي للنظام. وتعتبر نظرية النظام وسيلة عملية لتفسير الأشياء والأحداث، والمقصود بالنظام هو الذي يتكون من أجزاء متداخلة في بعضها البعض.

والشكل التالي يوضح الإطار العام لمفهوم النظام وعند تطبيق النظام على مصنع ما تعتبر المواد الخام بمثابة مدخلات والآلات هي العمليات والسلع هي المخرجات، حيث تقدم هذه السلع للمجتمع في البيئة الداخلية أو الخارجية، فإذا تحقق الرضا بالنسبة للمستهلك زادت كمية الإنتاج الموجهة إلى السوق.

### الشكل رقم (01): الإطار العام لمفهوم النظام



المصدر: على خيضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 63.

### ثانياً: الإدارة بالأهداف

تنسب هذه النظرية إلى "بيتر دراكر" (Peter Drucker) النمساوي الأصل في مطلع الخمسينيات من القرن الماضي، وهو عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات الإدارية.

في هذا اللقاء يتم وضع الأهداف وصياغتها من قبل الطرفين (رئيس والمرؤوسين) حيث تساعد المرؤوسين من خلال تحفيزهم على العمل، وذلك من خلال المشاركة في وضع الأهداف المراد إنجازها خلال فترة زمنية محددة، وتنمية قدرات المرؤوسين عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس.<sup>(1)</sup>

وهناك شروط يجب توفرها لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف يجب:

- أن يشجع الرئيس المرؤوسين على الابتكار وتحمل المسؤوليات؛
- يجب على الرئيس المباشر إعطاء التفويض الكافي للمرؤوسين لإنجاز الأهداف الموكلة إليهم؛
- أن يكون الرئيس ديمقراطي في تبادل الآراء مع المرؤوسين؛
- تقييم أعمال المرؤوسين باستمرار.

### ثالثا: المدرسة الظرفية في الإدارة (الموقفية)

تفترض النظرية الموقفية أن علاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى ومع البيئة تعتمد على موقف هذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع القادم من خلال قدرتها على اختيار النظرية الإدارية التي تلائم أوضاعها.

وهذا يعني أن كل مؤسسة تختار النظرية أو المدرسة التي تلائمها، اعتمادا على أوضاعها وطبيعتها وظروفها.

يعد المدخل الظرفي حصيلة لتفاعل ثلاثة اتجاهات فكرية هي:<sup>(2)</sup>

- مدرسة النظم: تم التطرف لهذا المدخل، حيث ينظر إلى التنظيم على أنه نظام.
- نظرية القيادة: أكد هذا المدخل على بناء النماذج النظرية المتعلقة بالقيادة حيث ركزت على جانب مهم من الجوانب المنظمة تتمثل في القيادة.
- المدخل التكاملي: قدم هذا المدخل إطارا شاملا للمتغيرات المتعلقة بفاعلية المنظمة، حيث ركزت الاتجاهات الفكرية المتعددة ضمن المدخل الظرفي على أهمية دراسة الحالة أو الموقف الذي تواجهه المنظمات.

### رابعا: المدرسة اليابانية (نظرية Z)

لقد أصبحت المدرسة اليابانية تثير إعجاب المفكرين الإداريين لأن نجاح هذه المدرسة بهذه السرعة الفائقة يتطلب إلقاء الضوء عليها بالعودة إلى جذور وطبيعة البيئة اليابانية.

(1) المرجع السابق، ص 65.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص 97.

لقد استمدت نظرية (Z) مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد حددت معالم هذه النظرية من خلال ثلاث مرتكزات أساسية تتضمن الثقة، المهارة، والمودة.

ويمكن إبراز سمات النظرية اليابانية من خلال ما يلي:<sup>(1)</sup>

- التوظيف الدائم: أهم ما يعتبر المنظمات اليابانية هو توظيف الأفراد مدى الحياة.
- التخصص في المنظمة اليابانية: يسود جميع منظمات اليابان حالة عدم التخصص الوظيفي.
- اتخاذ القرارات جماعياً: من خلال الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرارات، فكل فرد في المنظمة اليابانية مسؤول عن اتخاذ القرار وعن سبل تنفيذه.
- المسؤولية الاجتماعية: يعد الاهتمام بالقيم الجماعية الموجودة والشعور الجماعي والمسؤولية الجماعية من أهم السمات المميزة للمنظمات اليابانية.
- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها: من خلال الاعتماد على حلقات السيطرة النوعية، حيث أن كل حلقة عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة حيث يلتقون أسبوعياً لمناقشة واقتراح الحلول المناسبة لمشاكلهم النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة.

### المبحث الثالث: أنواع ظروف العمل

من خلال هذا العنصر سنحاول التطرق إلى بعض أنواع ظروف العمل، حيث سيتم التركيز على ظروف العمل التنظيمية، ظروف العمل المادية، و ظروف العمل الفيزيائية.

#### المطلب الأول: ظروف العمل التنظيمية

تعتبر ظروف العمل التنظيمية من أهم عوامل نجاح أي منظمة لما لها من تأثير كبير على أداء الفرد حيث سينصب تركيزنا على القيادة، الإشراف، والاتصالات.

#### أولاً: القيادة

خلال فترة مدرسة الإدارة العلمية ركز المديرون انتباههم على الظروف المادية للإنتاج وإهمال الجانب الإنساني للتنظيم وكانت النتيجة انخفاض الإنتاجية، أما في فترة مدرسة العلاقات الإنسانية فقد تركز الانتباه على أهمية تحفيز الفرد والجماعة في نجاح المنظمة، هذا أدى الاعتراف بفعالية القيادة كعامل مهم في فعالية المنظمة.

(1) المرجع السابق، ص ص 107 - 111.

## أ- تعريف القيادة

بالرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسته موضوع القيادة، إلا أن العلماء لم يتمكنوا من الاتفاق حول تعريف موحد لمفهوم القيادة حيث سنتطرق إلى بعض التعاريف.

يقول **Flumer** بأن القيادة هي " القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة".<sup>(1)</sup> أما "رنزيس ليكرت" فيعرف القيادة على أنها " قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".<sup>(2)</sup> كما يمكن تعريفها على أنها " عملية إنسانية وفكرية تعتمد على توجيهه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المناظر والتهديدات المحيطة بها".<sup>(3)</sup>

## القائد والمدير

القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة، أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف على جماعة العمل.

## ب- أساليب القيادة الإدارية

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها إلى أربعة أنماط رئيسية هي:<sup>(4)</sup>

**1- القيادة الاستبدادية:** غالبا ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي لأن الشخص المستبد يحكم في تابعيه، حيث يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر دون نقاش، بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب مسيطرة.

وهناك نوعان من القادة المستبدتين هما:

- **القائد الجائر:** هو القائد المستبد الذي يكثر من الاستبداد ويجعل شغله الشاغل الحافظ على سلطته حتى لو ضحى بمصالح جماعته.

(1) حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص 193.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) على سلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص 708.

(4) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 189-192.

- القائد المستبد العادل: غالبا ما يكون محبا للخير يدير الجماعة بروح الأسرة وبصفة عامة يمكن القول بأن القيادة الاستبدادية قد تفيد على المدى القصير، لكن على المدى البعيد تتحول إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة لأنها تجعل المرؤوسين متذمرين وبالتالي تنخفض روحهم المعنوية وتقل إنتاجيتهم.

2- القيادة الديمقراطية: يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه بالأخذ بأرائهم وأشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة إليهم، حيث يؤكد هذا الأسلوب على أهمية أفراد المجموعة ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما:

- القيادة الجماعية: التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم.

- قيادة فردية مع الاستعانة بالمستشارين: حيث لا يتخذ القائد القرار إلا بعد أن يستشير معاونيه من أجل معرفة مختلف وجهات النظر ومختلف الحلول الممكنة.

3- القيادة الفوضوية: يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد لا يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعلمون كل ما يحلو لهم، وأهم سمات هذه القيادة:

- ازدواجية الجهود؛

- إضاعة الكثير من الوقت؛

- التوسع في تفويض السلطات؛

- إهمال بعض الجوانب المهمة لأوجه النشاط.

4- القيادة غير الموجهة: هذا النوع من القيادة ينتج عندما يتعامل القائد مع الأفراد ذوى المستويات العلمية والأكاديمية العالية كما هو شأن في مؤسسات البحث العلمي ومراكز العلوم الطبية وغيرها، حيث يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار.

### ثانيا: الاتصال

الاتصال وظيفية إدارية، تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة فالاتصالات تلعب دورا هاما داخل المنظمات من خلال المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

أ- تعريف الاتصال: لقد اختلف الباحثون والمفكرون في وضع تعريف واضح للاتصال وذلك لاختلاف المجالات التي ينتمي إليها كل باحث، حيث يمكن تعريف الاتصال أنه "الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية الجماعة والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء".<sup>(1)</sup>

(1) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 201.



ويعرف أيضا على أنه "عملية نقل المعلومات من شخص لآخر من خلال الإشارات أو الرموز بواسطة نظام لغوي مفهوم بين الطرفين".<sup>(1)</sup>

كما تعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه "تبادل مشترك للحقائق والأفكار والآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف".<sup>(2)</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الاتصال هو "العملية التي تتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات من مرسل ومستقبل وذلك بواسطة قناة اتصال من أجل تحقيق أهداف مشتركة".

### ب- أهمية الاتصالات في المنظمة

يمكن إبراز الأهمية التي تلعبها الاتصالات داخل المنظمة من خلال:

- تعد عملية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة جد مهمة في التأثير على السلوك الفردي والجماعي للعاملين؛
- يسمح للرئيس من الاطلاع على مرؤوسيه ومعرفة ردود فعلهم اتجاه قراراته أي أنه وسيلة رقابية بالنسبة للرئيس؛
- وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة داخل المنظمة؛
- يساعد على الرفع من الروح المعنوية للأفراد العاملين من خلال فتح المجال لإقامة علاقات أساسها التفاهم والتعاون المشترك.

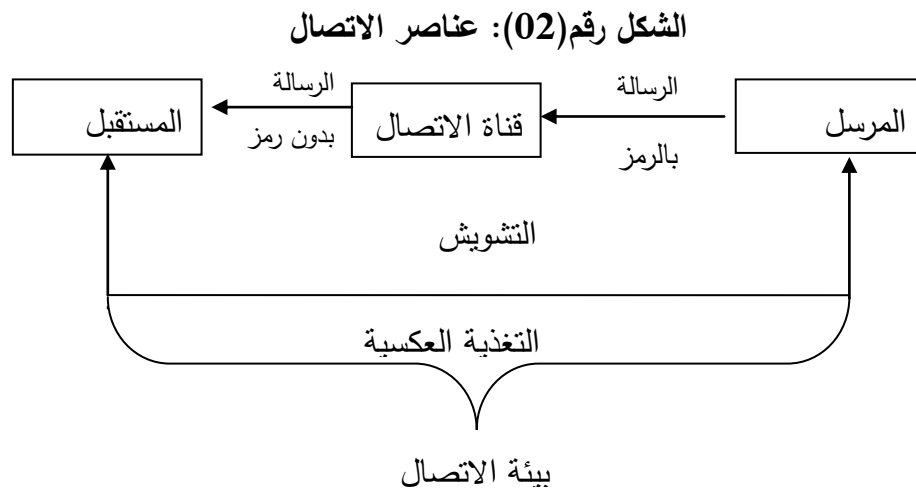
### ج- عناصر الاتصال

- حتى تتم عملية الاتصال يجب توفر عناصر أساسية لنجاح العملية الاتصالية في المنظمة وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:
- المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر (مستقبل) بهدف معين، وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز، أي تحويل الفكرة إلى رسالة، فالمرسل هو ذلك الشخص الذي يملك مجموعة من المعلومات ويود أن ينقلها إلى الطرف الآخر.
  - الرسالة: عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل، ومن بين أشكال الرموز نجد الكلمات، الأصوات، الحروف، والأرقام... الخ.

(1) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 358.

(2) سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سمير فيس للاستثمار والتطوير، القاهرة، 2000، ص 27.

- التشويش: نقصد به كل ما من شأنه أن يقلل من دقة وفاعلية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال.
  - قناة الاتصال: هي وسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت شفوية أو كتابية.<sup>(1)</sup>
  - المستقبل: هو العامل أو المجموعة العمالية المستهدفة بالرسالة والذي يعمل المرسل على إيصالها إليه.
  - التغذية العكسية: نعني بها الاستجابة التي يقوم بها المستقبل وتمكن المرسل من معرفة ما إذا كانت رسالته قد استقبلت وفُهمت أم لا.
  - بيئة الاتصال: ويقصد بها الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال وتشمل البيئة التصورات والعلاقات بين المتصلين.
- والشكل الموالي يوضح عناصر الاتصال.



المصدر: فيصل ديلو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 23.

#### د- أنواع الاتصالات

- يمكن النظر إلى الاتصالات من حيث أبعادها الرئيسية إلى اتصالات رسمية متمثلة في الاتصالات الصاعدة، والنازلة والأفقية والأخرى غير رسمية.
- 1- الاتصالات الرسمية:** تعد الاتصالات الرسمية أحد العناصر الرئيسية في التنظيم الرسمي باعتباره عملية تنسيق بين كل من هو موجود في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>(1)</sup> بوحيفة قوى، الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 38.

- **الاتصالات النازلة:** نقصد بها الاتصالات الموجهة من أعلى إلى أسفل أي من الإدارة العليا في المنظمة إلى العمال في المستويات الدنيا، ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات، حيث تهدف إلى إعطاء تعليمات دقيقة للعمال بشأن العمل وتقديم المعلومات المرتبطة بالأداء.<sup>(1)</sup>
- تستخدم في الاتصالات النازلة وسائل عديد مثل الرسائل، التقارير، المذكرات، واللوحات الإعلانات بالإضافة إلى الاتصالات الشخصية كالأوامر والمقابلات.
- **الاتصالات الصاعدة:** تشمل الاتصالات من أسفل إلى المستويات الإدارية العليا، وتتضمن المعلومات التي تدخل في حل المشكلات وتدليل العقبات التي تتعرض عملية تنفيذ الأوامر.
- حيث تسمح الاتصالات الصاعدة من تلبية الاحتياجات الأساسية للعمال، كما تساعدهم في التعبير عن آرائهم وأفكارهم وتقديم المقترحات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- وتتضمن الاتصالات الصاعدة:<sup>(2)</sup>
- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل؛
  - تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال؛
  - تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- ومن الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصالات نجد الاجتماعات واللقاءات وجها لوجه بالإضافة إلى التقارير.
- **الاتصالات الأفقية:** هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري للمنظمة، من خلال إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف الأفراد داخل المنظمة والذين يشغلون نفس المركز الوظيفي حيث تعتبر الاتصالات وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية.<sup>(3)</sup>
- فمن خلال التنسيق في العمل تظهر أهمية هذا النوع من الاتصال الرسمي والذي يلجأ إليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية، خاصة في المنظمات التي يسودها التسلسل والذي يؤدي إلى احتكار المعلومات من جهة، ومن جهة ثانية يرى البعض أن الاتصالات الأفقية تسهل وتشجع إقامة علاقات صداقة قوية بين العمال داخل المنظمة وخارجها.

(1) براكتة سليمة، ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوظيفة الاجتماعية للعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011/2012، ص 30.

(2) عيد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 183.

(3) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، دون سنة نشر، ص 621.

بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية (صاعدة، نازلة، وأفقية) هناك نوع آخر من الاتصالات في المنظمة ليس له علاقة بالإدارة، والذي ينشأ بطريقة تلقائية وعفوية بين الأفراد العاملين يتمثل في الاتصالات غير الرسمية.

**2- الاتصالات غير الرسمية:** تشير إلى التفاعل اللفظي بين العاملين، ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين الأفراد العاملين في المنظمة وهو مكمل للاتصالات الرسمية فهو معقد ويتغير باستمرار ومن خلاله تتم الاتصالات الشخصية (الحقائق، الآراء، والإشاعات)، فهو جزء من واقع الحياة في المنظمات، ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليه.

كما أنه قد يلحق الضرر بالمنظمة إذ ما أصبح مصدرا للإشاعات والأقاويل ويتطلب من المديرين الحيطة والحذر، والاستماع إلى ما يدور ويقال باستمرار.

### هـ - معوقات عملية الاتصال

توجد العديد من المعوقات التي قد تحول دون حدوث عملية الاتصال نذكر: (1)

- كبر حجم المنظمة؛
- كثرة المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى الاختلاف في فهم الرسالة وتغيير مضمونها من مستوى إلى آخر؛
- المركزية في اتخاذ القرارات، حيث يكون هناك مصدر واحد للمعلومات أي توجد بيروقراطية مما يصعب نجاح عملية الاتصال؛
- عدم كفاءة نظام الاتصال بسبب ضعف وسائل الاتصال في المنظمة؛
- في بعض الأحيان تصاغ الرسالة بلغة معقدة مما يصعب على المستقبل فهمها بسهولة؛
- مصداقية المرسل ومدى ثقة المستقبل بمصدر الرسالة؛
- غزارة وكثافة الاتصالات خاصة إذا كانت عبارة عن معلومات أو أوامر تصدر من الإدارة نحو العاملين في المنظمة.

### ثالثاً: الإشراف

لقد ركزت المنظمات الحديثة على الاهتمام بما يقوم به المشرفون كالاتمام بشؤون المرؤوسين والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم والعمل على حلها.

### أ- تعريف الإشراف

(1) براكتة سليمة، مرجع سابق ذكره، ص ص 37، 38.

يعرف الإشراف على أنه "بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم، حيث يأخذ بهذا التعريف أيضا أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية الذين لا يعتبرون عملية الإشراف موجه فقط نحو العمل والإنتاج، بل هي تتعلق أكثر بالجانب الإنساني، فمن خلال هذا التعريف يصبح المشرف قادر على التأثير في العمال ورفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.

بينما يعرف المشرف على أنه "الرئيس المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود المرؤوسين لإنجاز العمل وذلك بناء على السلطة المخولة إليه".<sup>(1)</sup>

### ب- أنماط الإشراف

صنف الإشراف وفق طريقة ممارسة المشرف وأسلوبه في التأثير على المرؤوسين، حيث ظهرت ثلاثة أنماط للإشراف هي:

**1- إشراف ديمقراطي:** يعمل المشرف وفق هذا النمط من الإشراف على تطبيق التعليمات الصادرة من الإدارة كما يهتم بالعمال ويساعدهم على أداء مهامهم، ويشجعهم على العمل الجماعي، ويشاركهم في اتخاذ القرارات، ويحاول الاستماع إلى مشاكلهم ويعمل على حلها.

**2- إشراف فوضوي:** ويسمى أيضا بنمط الإشراف المتساهل، حيث يترك المشرف الحرية للعمال في تنفيذ الأوامر والتعليمات الموكلة إليهم دون توجيه أو إرشاد، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وعدم التعاون بين الأفراد مما ينتج عنه انخفاض في مستوى الأداء نتيجة عدم تدخل المشرف في توجيه ومساعدة والعمل.

**3- إشراف أوتوقراطي:** من خلال هذا النمط من الإشراف تظهر الهيمنة الفردية في اتخاذ القرارات وتحديد المهام وأنشطة ووظائف العمال، ففي هذا النوع من الإشراف يمارس المشرف ضغط على العمال من أجل زيادة مستوى إنتاجهم.

وبالرغم من الدور الذي تلعبه ظروف العمل التنظيمية في المنظمة، إلا أننا لا يجب أن نهمل ظروف العمل الفيزيائية لما لها من تأثير على أداء العاملين وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: ظروف العمل الفيزيائية

يقصد بظروف العمل الفيزيائية تلك الظروف التي تحيط بالفرد في مكان عمله، من حرارة، إضاءة، تهوية، ضوضاء، ونظافة مكان العمل والتي تؤثر على سلامته وصحته.

#### أولاً: الضوضاء

(1) السيد عليوة، تنمية المهارات الإشرافية، الطبعة الأولى، إشراك للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 13.

تعتبر الضوضاء من العوامل غير المحبذة في مكان العمل، حيث تقلل من التركيز والانتباه وبالتالي الوقوع في الأخطاء، وقد جاء تقرير لأحد الباحثين عام 1975 حول تأثيرات الضوضاء على العمال حيث أن التقليل من الضوضاء في مكان العمل أدى إلى تخفيض الأخطاء إلى الثمن (1/8) من عددها المعتاد كما أثبتت بعض الأبحاث التي أجريت في مصانع للنسيج بإنجلترا أن الإنتاج قد زاد بنسبة 3% عند استخدام العمال لواقيات الأذن التي تعمل على خفض مستوى الضوضاء بـ 50%.<sup>(1)</sup>

إن الضوضاء باعتبارها عنصراً سلبياً في مكان العمل تسبب مجموعة من المشاكل للعمال نذكر منها:

- تأثيرات نفسية وعصبية، لأن الأصوات المفاجئة تحدث فرغ عند معظم الأشخاص؛  
- تعتبر الضوضاء عنصراً تشويشاً لأنها قد تغير معنى الرسالة كما قد تمنع وصولها أصلاً إذا كانت شديدة.

ومن أجل التقليل من حدة الضوضاء يجب على المؤسسة توفير جو مريح للعمال وذلك من خلال:<sup>(2)</sup>

- اختيار المكان الصحيح لموقع المؤسسة بحيث لا تكون هناك ضوضاء خارجية؛
- عزل الآلات التي تكون مصدر الضوضاء في غرف مغلقة؛
- استخدام الجودة الواقعية للضجيج؛
- الاعتماد على المواد الماصة للضجيج من خلال تغطية الجدران بمواد ماصة للضجيج مثل المطاط.

### ثانياً: التهوية

تعتبر التهوية من العوامل السلبية في مكان العمل نظراً للأضرار التي تسببها للفرد والمؤسسة معا ويمكن إبراز آثارها من خلال ما يلي:

- يؤدي سوء التهوية في بعض الأحيان إلى الموت.
- أسفرت بعض الدراسات التي أجريت على عمال المناجم أن سوء التهوية يؤدي إلى زيادة فترات الراحة غير المرخص بها.

وعليه يجب على المؤسسة توفير التهوية المناسبة في أماكن العمل من خلال الاعتماد على التهوية الطبيعية عن طريق الأبواب والنوافذ، خاصة في حالة ما إذا كان مكان العمل مصدر للغبار والدخان ففي مثل هذه الحالات تلجأ المؤسسة إلى أنظمة ميكانيكية للتهوية.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 833.

(2) سلمى لحر، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012/2013، ص 50.

**ثالثا: الحرارة و البرودة**

إن لدرجة الحرارة في مكان العمال تأثير على أداء العاملين وصحتهم سواء كان ذلك في الصيف أو الشتاء، فارتفاعها يؤثر على الحالة المزاجية والعصبية للإنسان، أما فيما يخص البرودة فهي تؤدي مع مرور الزمن إلى أمراض وانتشار الإنفلونزا والتهابات الرئة، مما يستدعي توفير سبل من أجل تخفيضها.<sup>(1)</sup>

**رابعا: الإضاءة**

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن الألوان يمكن أن تساعد على الرؤية الصحيحة، كما يمكن القول أن التحسين في الإضاءة يعتبر أحد العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج وإلى رفع الروح المعنوية للأفراد، كما أن الإضاءة الجيدة في المصانع تقلل من معدلات حوادث العمل وتسهل أعمال الصيانة.<sup>(2)</sup>

**خامسا: نظافة مكان العمل**

تُولى إدارة المؤسسة أهمية بالغة لنظافة المكان، لما له من دور في توفير الجو الصحي المناسب الخالي من الروائح الكريهة و ذلك من خلال:<sup>(3)</sup>

- التخلص من الأوساخ والفضلات في جميع أرجاء المؤسسة بصفة دورية وبطريقة صحية؛
- اتخاذ إجراءات من أجل التصدي لظاهرة التدخين في مكان العمل؛
- توعية العمال بأهمية الصحية والنفسية لنظافة مكان العمل؛
- توفير حاويات رمي الأوساخ في كل أرجاء المؤسسة؛
- تنظيف الجدران وغرف العمل بشكل دوري وللجوء إلى طلائها من حين لآخر.

ومما لا شك فيه أن النظافة في مكان العمل من أهم العوامل التي تحفز العامل وتؤدي إلى زيادة أدائه في حين عدم توفر إجراءات النظافة يولد نفورا لدى العامل وتجعله غير مرتاح في عمله.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن ظروف العمل الفيزيائية تعمل على ضمان راحة العامل في مكان عمله وتساهم في رفع معدلات الإنتاج، غير أن هذا لا ينفى وجود ظروف مادية تماثل أهميتها الظروف الفيزيائية نظرا لما تتركه من أثر نفسي على العمال.

**المطلب الثالث: ظروف العمل المادية والمعنوية**

حيث سنركز من خلال هذا المطلب على الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إضافة إلى الأجور.

(1) عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 582.

(2) صلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص ص 208، 209.

(3) سلمى لحر، مرجع سبق ذكره، ص ص 55، 56.

## أولاً: الحوافز

إن أحد أهم المهام الرئيسية لأي مسؤول في المنظمة هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم تصرفات ودوافع الأفراد العاملين وبالتالي كيفية التحفيز بطريقة فعالة ينجم عنها تحقيق المنظمة لأهدافها.

## أ- تعريف الحوافز

تُعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"<sup>(1)</sup>، ويشير هذا إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف معين مما يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب. كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين".

## ب- أهمية الحوافز

تكمن أهمية الحوافز من خلال:

- زيادة أرباح المنظمة وتحسين نوعية المنتج أو الخدمة؛
- المساهمة في التقليل من بعض المشاكل التي قد تواجه المنظمة كمشكلة التغيب والتأخر في العمل؛
- تساهم في جلب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وتشجيع الإبداع والابتكار؛
- إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد؛
- تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

## ج- أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعان رئيسيان وهما الحوافز المادية والمعنوية وكلاهما يهدفان إلى التأثير في سلوك الفرد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**1- الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر الحوافز انتشاراً وذلك لقدرتها على إشباع مختلف حاجات الأفراد واعانتهم على معيشتهم.<sup>(2)</sup>

- **الحوافز المادية الإيجابية:** وهي تلك الحوافز التي تهدف إلى زيادة مستوى الأداء و تحسين الإنتاجية من خلال التشجيع والثواب، وللحوافز المادية الإيجابية صور عديدة نذكر منها:

- **المكافآت المالية:** وتعرف على أنها مبلغ من المال يقدم للفرد نظير التميز في الأداء.

<sup>(1)</sup> Alain Meignam, **Ressources humains, Déployer la stratégie**, Edition, SA, paris, 2000, p 226.

<sup>(2)</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 186.



- المشاركة في الأرباح: تعرف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنظمة ليتم توزيعها على العاملين.<sup>(1)</sup>
- حوافز الخدمات الاجتماعية: وهي حوافز التي تشعر الأفراد العاملين في المنظمة بأن الإدارة ترحى مصالحهم وتساعدهم في حل مشاكلهم ومن أهم هذه الخدمات نجد التأمينات الاجتماعية والصحية.
- الحوافز المادية السلبية: تأخذ الحوافز المادية السلبية عدة أشكال نذكر منها:
- حوافز سلبية بسيطة: حيث يحس العامل بالخطأ الذي ارتكبه وتشعره بتسامح الإدارة معه ونجد من بينها:
  - التوقيف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر؛
  - الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها.
  - حوافز سلبية قاسية: وتتمثل في:
  - الخصم من الأجر: من خلال اقتطاع جزء من أجر العامل باعتبار هذا الاقتطاع هو العقوبة عن المخالفة التي ارتكبتها.<sup>(2)</sup>
  - التنزيل: هو العملية التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومستويات أقل.
- 3-2- الحوافز المعنوية: بالرغم من أهمية الحوافز المادية في المنظمة إلا أنها لا تكفي وحدها لأن الأفراد يختلفون وبالتالي يجب الاعتماد على الحوافز المعنوية والتي تكون في عدة صور نذكر منها:
  - الحوافز المعنوية الإيجابية: وتتمثل في:
    - الترقية: حيث يتم تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل وإشراك ممثلين عن العمال في الإدارة لاتخاذ القرارات وهذا لأجل زيادة ولائهم للمنظمة وجعلهم يعملون بأقصى جهد ممكن.
    - منح الأوسمة: يتم منح الأوسمة المختلفة للمرؤوسين نتيجة ما بذلوه من جهد وما حققوه من إنجازات حتى يكون ذلك حافزا لزملائهم في العمل ليبذلوا المزيد من المجهودات.<sup>(3)</sup>
    - الحوافز المعنوية السلبية: تستخدم المنظمة مجموعة من الحوافز المعنوية السلبية منها:
      - لفت الانتباه: من خلال لفت انتباه الفرد إلى ترك تصرفات معينة.

(1) لينة حسام المحتمى، مروان سعيد جلود، العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 2، السعودية، 2005، ص 90.

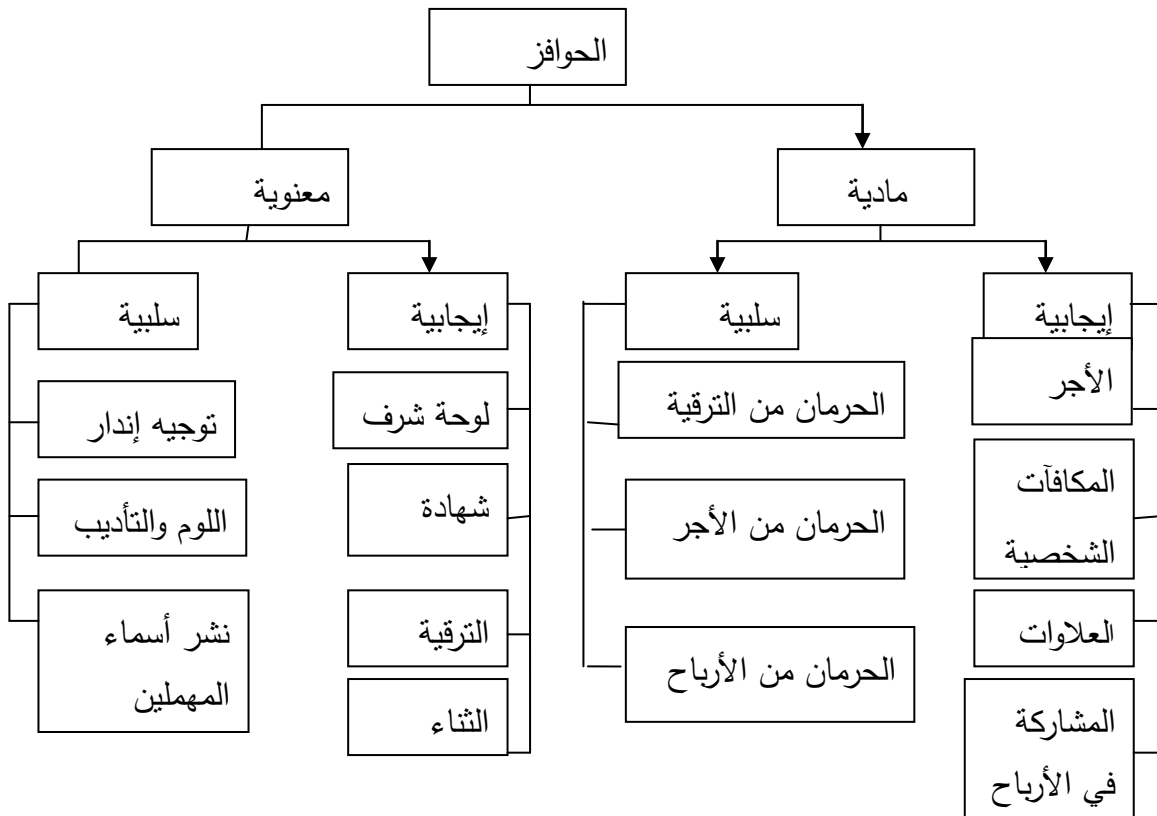
(2) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، مصر 1994، ص 214.

(3) إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 10.

- الإنذار الشفهي: يقوم المشرف المباشر بتوجيه إنذار للفرد نتيجة مخالفته للنظام الداخلي في المؤسسة.

والشكل رقم (03) يوضح الأنواع المختلفة للحوافز

الشكل رقم(03): الأنواع المختلفة للحوافز



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، 2003، ص 485.

#### 4- أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية يجب أن تكون مرتبطة بالإنتاج، لذلك يجب أن تتوفر أسس تعتمد عليها الإدارة في منح الحوافز ومن أهم هذه الحوافز نذكر: (1)

- الأداء: إن من أسس منح الحوافز التمييز في الأداء من خلال التمييز في كمية الإنتاج أو التكاليف التي يوفرها على المنظمة.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 77.

- **المجهود:** يصعب قياس نتائج الأداء كونه غير واضح إضافة إلى كونه في بعض الأحيان شيئاً احتمالياً مثل الفوز في المزايدات فيكون الاعتماد على الجهد المبذول هو المعيار المناسب لتقديم الحوافز.
- **المهارة:** من خلال مكافأة الأفراد نتيجة حصولهم على شهادات عليا وما يقدمونه من دورات تدريبية.
- **الأقدمية:** نقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في عمله، لذلك يجب على المنظمة مكافأته وتظهر هذه المكافأة في شكل علاوة أو حوافز أو ترقية.

### ثانياً: نظام الأجور

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع حاجات الأفراد حيث تلعب الأجور دوراً هاماً في تحديد نواتج الأداء.

#### أ- تعريف الأجر

يمكن تعريف الأجر على أنه "العائد المادي الذي يحصل عليه العامل مقابل مساهمته بعمله في العملية الإنتاجية".

كما يعرف على أنه "ما يدفع للفرد بالساعة أو الأسبوع أو الشهر مقابل جهد يقدمه".<sup>(1)</sup>

ويرتبط مفهوم الأجر بمفاهيم أخرى مشابهة مثل المرتب والفرق بين الأجر والمرتب يمكن من خلال:<sup>(2)</sup>

- **الأجر:** ما يحصل عليه الفرد ويدفع يومياً أو أسبوعياً.

- **المرتب:** ما يحصل عليه العامل ويدفع شهرياً.

لقد تطور مفهوم الأجر ولم يصبح متعلقاً فقط بالمجهود الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل، فالأجر في المفهوم الحديث أصبح تتدخل فيه اعتبارات عديدة كالخبرة والأداء الجيد، كما يراعى فيه الحالة الشخصية والالتزامات العائلية للعامل (متزوج، عدد الأولاد الذين يدرسون، عدد أفراد العائلة... الخ) والهدف من كل هذا هو الحرص على تلبية كافة احتياجات ومطالب العمال وتحسين معيشتهم بالموازاة مع زيادة الأسعار السلع والخدمات وكافة التحولات الحاصلة في المجتمع.

ب- **أهمية الأجور:** تمكن أهمية الأجر من خلال:<sup>(3)</sup>

#### 1- بالنسبة للفرد

- وسيلة إشباع احتياجات العمال المختلفة؛

- تشجيع الأفراد على زيادة كفاءتهم ومؤهلاتهم من أجل الحصول على أجر مرتفع؛

- منح الشعور بالأمان الاقتصادي للأفراد.

(1) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 186.

(2) براكتة سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(3) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 359.

**2- بالنسبة للمؤسسة**

- المحافظة على الكفاءات الحالية وجذب كفاءات جديدة؛

- تحقيق العدالة بين العاملين و زيادة الإنتاجية من خلال تحفيز الأفراد على بذل جهد إضافي.

**3- بالنسبة للمجتمع**

إن الأجور المرتفعة تزيد من القدرة الشرائية للأفراد العاملين وبالتالي تحقيق الرخاء الاقتصادي للمجتمع من جهة، ومن جهة أخرى فزيادة الأجور قد تسبب ارتفاع في الأسعار وبالتالي انخفاض مستوى معيشة الأفراد، وإذا ما ارتفع الأجر عن طريق زيادة الإنتاجية وليس عن طريق ارتفاع الأسعار، فهذا حتما سيساهم في تحقيق النمو الاقتصادي.

**ج- أنظمة الأجور**

هناك نظامين رئيسيين لدفع الأجور هما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج.

**1- نظام الأجر الزمني**

حيث يتم دفع الأجر من خلال وحدات زمنية معينة كالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، بدون مراعاة إنتاجية العامل وهي من سلبيات هذا النظام، فمثلا عامل ينتج في زمن قدره ساعة وعامل آخر ينتج في ساعتين إلا أنهما في الأخير يتقاضان نفس الأجر، فهذا يعد إجحاف في حق العامل النشط.

يطبق هذا النظام في المنظمات التي تهتم بالجودة أكثر من الاهتمام بالكمية لكن بالرغم من ذلك إلا أن نظام الدفع على أساس الزمن يسمح برفع الروح المعنوية للعمال، ويقوى روح التعاون والعمل الجماعي.

كما يعتبر هذا النظام أكثر قبولا لدى العمال والنقابات العمالية لشعورهم بعدم حدوث استغلال عند دفع الأجر.

إلا أن ما يعاب على هذا النظام أنه يهمل الفروق بين العمال من حيث القدرات والمهارات، وبالتالي لا يشجع على الإبداع والابتكار بين العمال لأن الأجر غير مرتبط بأدائهم وإنتاجيتهم.<sup>(1)</sup>

**2- نظام الأجر بالإنتاج:** حيث يتم تحديد معدل أجر معين لأداء كل كمية ويتقاضى العاملون بصفة فردية أو جماعية أجورهم وفقا لإنتاجهم الفعلية، بحيث تكون أجور العمال الذين يمتلكون كفاءة ومهارات أعلى من أجر العمال ذوي الكفاءات الأقل.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ص 509، 510.

يطبق هذا النظام في المنظمات التي يسهل قياس إنتاجهم بوحدة كمية كمؤسسات الغزل والنسيج والبناء وغيرها، والمؤسسات التي تهتم بكمية الإنتاج بغض النظر عن الجودة والنوعية. من إيجابيات نظام الأجر بالإنتاج أن كل عامل يحصل على أجره من خلال ما يمتلكه من مهارات وكفاءات وقدرات إنتاجية، أي أن كل فرد في المنظمة يأخذ أجره نتيجة المجهودات المبذولة مما يشعره بالعدالة في منح الأجر الذي يتقاضاه مما يشكل حافزا له لبذل مجهود أكبر لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.

لكن ما يعاب على هذا النظام: (2)

- صعوبة التحديد الدقيق للمستويات القياسية للإنتاج والتي يحاسب العاملون على أساسها مما قد يفتح المجال لاضطراب العلاقة بين الإدارة والعمال؛
- يهتم أكثر بالكمية المنتجة بغض النظر عن الجودة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية؛
- يتناسب أكثر مع الأفراد ذوي الكفاءات العالية بعكس الفئات الضعيفة والمتوسطة التي تضطر إلى بذل مجهودات أكبر لتحقيق الإنتاج المطلوب.

#### د- مكونات الأجر

يتكون من عناصر ثابتة وأخرى متغيرة، تختلف هذه العناصر من نظام الأجر.

1- الأجر الثابت: يتشكل الأجر الثابت من ثلاث عناصر أساسية هي:

- الأجر الوطن الأدنى المضمون: وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال في جميع القطاعات دون استثناء، تقوم الحكومة بمقتضى نصوص تنظيمية بتحديدته بالرجوع إلى عدة اعتبارات اقتصادية اجتماعية، ومالية، حيث تقدر القيمة الحالية للأجر الوطن الأدنى بـ: 18000 دج.
- الأجر الأساسي: هو الأجر الناتج عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة وهو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمنصب في القيمة المالية للنقطة الاستدلالية، حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية والتي تتمثل في المسؤولية، الجهد، درجة التأهيل، ظروف العمل، ومختلف الضغوط والمتطلبات المتعلقة بكل منصب. (3)

(1) المرجع السابق، ص 524.

(2) براكنته سلمية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(3) نفس المرجع، ص 51.

- **التعويضات الثابتة:** تحدد المادة الثانية من القانون علاقات العمل (قانون 90/11) في المادة 81 التعويضات والملحقات على أنها "التعويضات المدفوعة بحكم الأقدمية أو ساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي والعمل المضر والإلزامي بما فيه العمل الليلي وعلاوة المنطقة".<sup>(1)</sup>
- 2- **الأجر المتغير:** يتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث القيمة المالية وهي تعتبر عناصر قانونية تحظى بنفس حماية العناصر الثابتة ويتمثل في:
- **التعويضات:** تمنح للعامل خارج الظروف العادية للعمل وتشمل تعويض العمل الإضافي تعويض العمل التناوبي، وتعويض العمل الليلي.
- **الحوافز والمكافآت:** تمنح من طرف صاحب العمل كالاقراراف بالخبرة والمهارة وتشمل هذه المكافآت في مكافئة المردود الفردي والجماعي، المنح الخاصة بالمناسبات والأعياد الدينية، التكفل بمصاريف الأفرح المرض، الوفاة... الخ.
- **المكافآت العينية:** وتتمثل في بعض المزايا العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل، كتقديم سكن، خدمات النقل وغيرها.<sup>(2)</sup>

(1) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(2) أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري: علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002، ص 230.

## خلاصة الفصل

يمكن القول أن موضوع ظروف العمل يعد من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثون، لأنها تمثل الإطار العام للعمل، وتوجد عدة أنواع لظروف العمل وهي الظروف التنظيمية، الفيزيائية والظروف المادية حيث أن توفير هذه الظروف في بيئة عمل مناسبة تحقق الراحة للعاملين مما يضمن أداء مرتفع ومنه إنتاجية عالية، وفي حالة عدم توفرها سوف يؤدي ذلك إلى خسائر كبيرة للمنظمة، مما يستدعي على المنظمات اتباع سبل الوقاية من الأخطار المحتمل وقوعها وحماية العامل بالدرجة الأولى.

## الفصل الثاني

### علاقة ظروف العمل بأداء العاملين

#### تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: دور ظروف العمل في تحسين أداء العاملين.

#### خلاصة



## تمهيد

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو الاهتمام بالعنصر البشري وبمدى تحقيقه لرغباته وأماله فبقاء واستمرار المنظمة في ظل المنافسة العالمية الشديدة مرهون بهذا العنصر ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرارية جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه كونه أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المسؤولين عن العاملين بالتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى، والتقييم السليم للأداء يعتمد في على الكثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تقييم أداء العاملين هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية، لذلك يجب القيام بتهيئة الموارد والإمكانيات والوسائل والطرق المناسبة لتصميم نظام فعال للتقييم من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة وعليه سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على تعريف شامل لأداء العاملين ومحدداته، وإعطاء تعريف لتقييم أداء العاملين وأهدافه مع التطرق إلى بعض طرق التقييم، ومن ثم ننتقل إلى دور ظروف العمل في تحسين أداء العاملين.

## المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع على أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية.

### المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

نظرا لما للأداء من أهمية فقد أخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعريفات للأداء حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية العامل في المنظمة حيث أن كلمة الأداء بالإنجليزية **performance** والتي تعني في البداية عمل أو أشغال أو استغلال ما ولكن المفهوم اتسع ليكون معناه المنهجية أو الطريقة التي يمكن للمؤسسة بلوغ أهدافها، فقد عرفه "روبير موريرو" على أنه "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها البشرية والمادية والإنتاجية والمالية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المتاحة لها".<sup>(1)</sup>

كما يعرف أيضا على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المعنوية لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو تشبع مهام الفرد ومتطلبات الوظيفة".<sup>(2)</sup>

وعرف أيضا أنه "قدرة الإدارة في تمويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".<sup>(3)</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقدم تعريفا للأداء فهو ما يُعده العامل أثناء قيامه بعملية وإتمام المهام والمسؤوليات المعنوية للوظيفة التي يشغلها، حيث يُقدر من خلال النتائج المحصل عليها إما كمية الإنتاج ونوعيته أو سرعة الدقة في العمل.

### المطلب الثاني: محددات أداء العاملين

إن الهدف الأساس لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره وهذا لا يتعلق إلا بالأداء الفعال والأمثل للعاملين، حيث هناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد وإدراك الدور والمهام فالأداء هو ناتج العلاقة المتداخلة بين كل من:

- **الجهد**: وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لداء عمله وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهدا محددًا فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل أي قوة

(1) كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، دار النهضة للنشر، بيروت، 2000، ص 65.

(2) رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 215.

(3) حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 1990، ص 12.

الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.

- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات نظرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

- **الإدراك:** وهو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

- **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومستويات التي تهويها الوظيفة وما ينتظر من الفرد من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب استخدمها في عملياتها الإنتاجية.

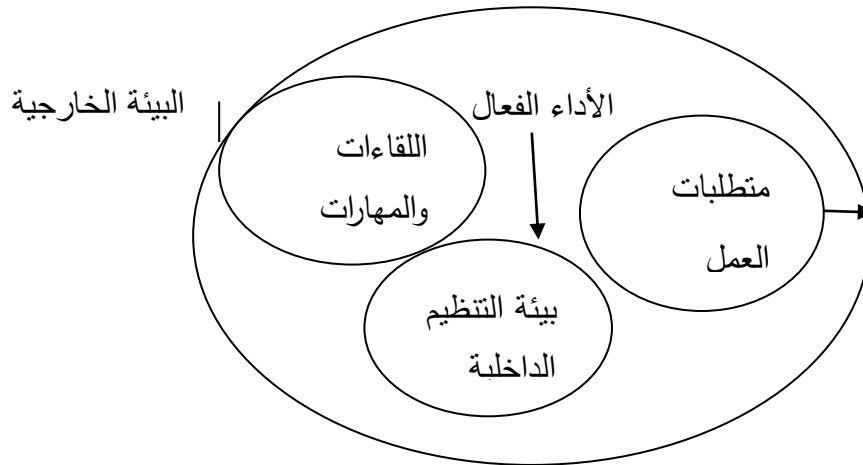
- **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.<sup>(1)</sup>

- **المحيط الخارجي:** إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم على أداء العامل في منظمته ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية، مثل الأجور التي تُدفع في المؤسسات الأخرى وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومراجعة التعديلات كل هذه العناصر تؤثر على أداء العاملين.

فالنتائج التي يحققها المتعامل التجاري مثلا هي نتيجة المهارات التي يملكها هذا المتعامل إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنظمة التجارية التي يعمل فيها أو المنتجات التي يشرف عليها ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (04).

<sup>(1)</sup> Dimitri Weiss , **Ressources Humaines**, Deuscimés édition d'organisations, paris, 2003, p 78.

## الشكل رقم (04): عناصر نموذج الأداء الفعال



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2003، ص 120.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

من أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين ما يلي:

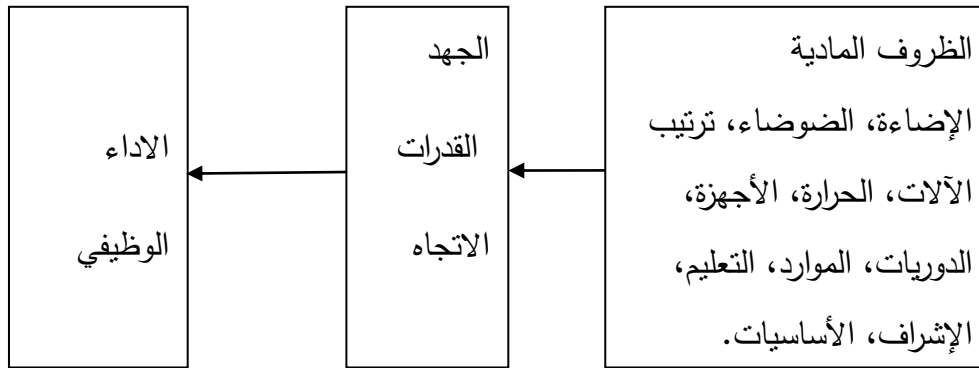
- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن تكون لها خطط شاملة وتفصيلية للأعمال، فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجازات أو محاسبة عمالها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً.
- عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تخطيط ووضع القرارات من العوامل التي ساهمت في خلق فجوة بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الدنيا وينتج عن ضعف المشاركة في العمل وضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على الأداء عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط الأداء بالتزقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة على العمال، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أدائهم، والتمييز الفعلي بين العامل المجتهد وأدائه العالي والعامل المجتهد وأدائه المتوسط والكسول وغير المنتج.

- **التسيب الإداري:** نقصد بالتسيب الإداري في المنظمة قضاء ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العمال الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أولاً أو نمط الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على العوائق المادية فقط بل يآثر على الحوافز المعنوية على حد سواء.<sup>(1)</sup>

وبالإضافة إلى ما سبق توجد عوامل أخرى حسب رواية حسن كما يوضحه الشكل التالي.

### الشكل رقم(05): العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء



المصدر: رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 12.

### المطلب الرابع: شروط الأداء الجيد للعاملين

هناك ثمانية شروط للأداء الجيد للعاملين نذكرها كما يلي:<sup>(2)</sup>

- **وضوح وشفافية المهمة:** تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية ويتم التأكد منها وهي المهمة نفسها، الشخص المسؤول عن المهمة، وحدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي يستطيع أن يعمل بها ويمارسها في تنفيذ المطلوب منه.

- **الأهلية:** الشروط البدئية لضمان أداء مهمة ما أن يكون العامل المعني لديه أهلية تنفيذها، وتكون الأهلية نتيجة المهارة العالية والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة وأن تتوفر لدى الشخص المعني القدرة على ترتيب مهاراته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر متناسب من السرعة.

(1) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 101.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرية المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 106، 107.

- **حصيلة المهمة:** قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها أو قد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أو وسيلة، علما أنه يمكن التنبؤ بالنتائج استنادا إلى الخبرة السابقة وملاحظة التصرفات التي تشجع أو لا تشجع على إكمالها وحتى لا يكون موضوع حصيلة المهمة هو السبب في وجود مشكلة في الأداء يتم تشجيع العاملين على إنجاز المهمة واستفسار العاملين عما يحبونه أو لا يحبونه في واجب محدد.
- **منافسة المهمة:** يمكن ملاحظة أن بعض العاملين أحيانا لا يقومون بها هو متوقع منهم، حيث من النادر أن يوكل للعمال إنجاز مهمة واحدة وبالتالي يصبح هناك تنافس على مهمات الأخرى ومع الوقت المحدد للإنجاز ومع أسلوب الإنجاز وحتى لا يكون موضوع منافسة المهمة هو سبب في وجود مشكلة في الأداء يمكن مساعدة العاملين في وضع برامجهم الخاصة وتحديد تاريخ محدد لإنهائه بما يتناسب وما لديه من وجبات، وما تم تكليفهم به من واجبات جديدة.
- **التعاون على إجراء المهمة:** عندما يتم توكيل مهمة لشخص ما فإنه يمكن أن يعتمد على الآخرين في إنجاز هذه المهمة، فهي الماضي كان العمل عبارة عن تفاعل العامل مع الأشياء، أما الآن فهو يتطلب تعاون عدد من العمال ليتم إنجاز الأداء بالصورة الصحيحة دون مشاكل.
- **ضبط المهمة:** تعتبر المهمة جزء من العمل وهي عملية محددة البداية والنهاية وتنتج بعض النتائج ذات قيمة للمنظمة وهذا يعني أنه يجب ضبطها، أي أن يتم متابعتها للتأكد من صفة التنفيذ وإجراء ما يلزم من تعديلات للتوفيق بين الواقع الحالي والمرغوب.
- **الالتزام بالمهمة:** التزام العاملين بالمهمة الموكلة إليهم أمر مهم جدا لإنجازها وأدائها بالصورة المطلوبة، وقد يكون عدم الإنجاز يعود إلى أسباب عديدة وليس شرطا أن يكون السبب عدم وجود التزام.
- **مميزات وظروف المهمة:** لكل مهمة ظروفها الخاصة بها والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب وتشمل الظروف المناسبة كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء، ويشمل ذلك دعم المعنيين بمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح والعكس صحيح وحتى لا يكون موضوع مميزات وظروف المهمة هو السبب في وجود مشكلة في الأداء يمكن القيام بتوفير الآلات الحديثة والمناسبة.

## المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فهو يركز على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما هو محقق وهو وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة وهو يعتبر من أهم أهداف هذا النظام وفيما يلي سنقوم بإعطاء مفهوم لتقييم أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

قبل التطرق لمفهوم أداء العاملين سنتطرق إلى مفهوم الأداء والتقييم.

#### أولاً: تعريف الأداء

يمكن تعريف الأداء على أنه " تسيير الجهد الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية الكمية وجودة العمل أو الوقت المحدد للقيام به".<sup>(1)</sup>

#### ثانياً: تعريف التقييم

التقييم هو عملية المقارنة بين كل كائن وما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلا في أي مجال كان. كما عُرف التقييم على أنه "إصدار حكم لغرض ما ويستحسن من أجل التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء.

ويعرف أيضا على أنه "تقدير قيمة الشيء أو الكمية بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العامل الخاضع للتقييم بأنه مطابق للمعايير، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المباشرة عنه وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل".<sup>(2)</sup>

#### ثالثاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية وهناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها تعريف "عبد الناصر موسى" (2001) الذي يعرف تقييم أداء العاملين على أنه " نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الإدارية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع".

(1) رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 209.

(2) فائزة الزغبى، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دار الهلال، عمان، 1991، ص 191.

كما يعرف "Schlen R" (1995) تقييم أداء العاملين على أنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجريب مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".<sup>(1)</sup> ويتعريف آخر "لزهير ثابت" (2001) فيعرفه على أنه "قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها".<sup>(2)</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة تحاول تحليله من خلال تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصيته أو بدنية والمهارات الفنية أو الفكرية أو السلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأول ومن وجهة ثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية في نتائج المنظمة الآن وخلال الفترة المستقبلية من نشاطها.

### ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

تعطى كل المنظمات تقريباً أهمية لمحتوى لعملية تقييم أداء العاملين حيث تمكن هذه الأهمية من خلال:

- التأكد من أن جميع العاملين قد تمت معاملتهم بعدالة؛
- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجه؛
- تحدد الإدارة المتميزين من العمال تشجعهم أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى؛
- من شأن الحوار بين الرئيس والعامل حول نتائج التقييم أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، إذ يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء العاملين؛
- يعتبر تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والحوافز؛
- يساعد تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و التنمية على أساس جوانب الضعف في الأداء؛
- يساعد تقييم الأداء في الكشف على الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.

<sup>(1)</sup> Schlen R, **Management human resource**, puhulishingcopungwithnt giving out the publishing county, 1995 p 305.

<sup>(2)</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.



## المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أهداف لعملية تقييم أداء العاملين وهذا نظرا لأهميتها في إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الأهداف ما يلي: (1)

## أولاً: على المستوى المؤسسة

يعتبر تقييم أداء العاملين بمثابة تغذية راجعة للمؤسسة فهو:

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا التسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس معايير موضوعية، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن الرقابية في المنظمة؛
- يرفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء وبذلك جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله؛
- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل لزيادة الثقة والتعامل الأخلاقي في الذين يُبعد احتمال تعدد الشكاوي من طرف المستخدمين اتجاه المؤسسة؛
- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طرق الربط بين العائد والتكلفة؛
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات الأداء موضوعة بمعايير دقيقة؛
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.

## ثانياً: على المستوى المديرين

- رفع حالة الشعور بالمؤسسة لدى المستخدمين من خلال توليد الفعالية الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى؛ (2)

(1) هدى حسين زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مداوي للنشر، عمان، 1998، ص 240.

(2) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 295.

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقديم الأداء الأمثل؛

- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوعية واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛

- التعرف على كمية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي؛

- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات، المعارف، والقدرات؛

- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم.

### ثالثا: على المستوى المستخدمين

تتجلى أهداف عملية تقييم أداء العاملين على مستوى المستخدمين من خلال:

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد الفناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت، ويتجنبوا العقوبات؛

- اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين وتحديد بيئتهم الوظيفية؛

- توفير نتائج التقييم للأداء من أجل التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل وضعيته أدائه؛

- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة فالنتائج الموضوعية تؤدي إلى زيادة ثقة المستخدمين اتجاه الإدارة؛

- إمداد العمال بتغذية مرتدة في أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛<sup>(1)</sup>

- تحديد جوانب القوة والضعف لدى العاملين بهدف تعزيز جوانب القوة وإصلاح الجوانب العنيفة.

### المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين

هناك العديد من الخطوات و الطرق من تقييم أداء العاملين حيث سنتطرق الى أهمها.

#### أولا: خطوات تقييم أداء العاملين

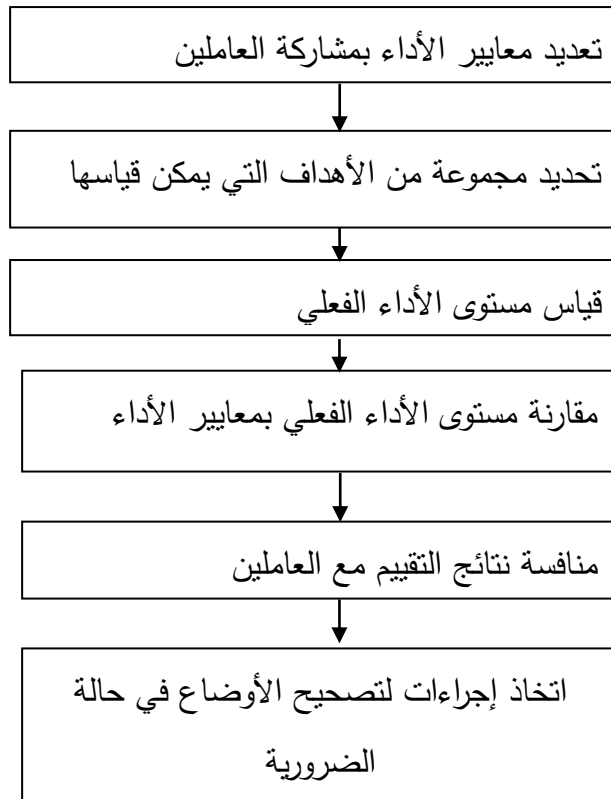
يمكن تحديد خطوات تقييم أداء العاملين كالاتي:<sup>(2)</sup>

(1) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 105.

(2) نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص 166، 167.

- **الخطوة الأولى:** التعريف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين من خلال تقييم الوظائف.
- **الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عمال ومشرفين، بحيث لا تخرج هذه الأسس عن ما يلي:
  - الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم؛
  - السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد الطلبة أو الخدمات التي يحققها أو عدد المكالمات التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها، وما إلى ذلك من وحدات العمل؛
  - النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف؛
  - قياس الأداء بالطرق المناسبة بالاعتماد على الملاحظة المباشرة أو الشفوية أو المكتوبة.
- **الخطوة الثالثة:** إطلاع المرؤوسين ومناقشته التقرير عن أدائه.
- **الخطوة الرابعة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير المحددة. والشكل رقم (06) يوضح هذه الخطوات.

**الشكل رقم (06): خطوات عملية تقييم الأداء**



المصدر: أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 129.

## ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين

إن طريقة تقييم الأداء تعتبر الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين أو كفاءتهم التي يتم بها تقييم أدائهم ويوجد نوعين من هذه الطرق تتمثل فيما يلي:

## أ- الطرق التقليدية لعملية تقييم الأداء

1- **طريقة الترتيب:** وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.<sup>(1)</sup>

تتميز هذه الطريقة بكونها سهلة التطبيق، والتفرقة بين الأفراد ذوي الكفاءات تتم بطريقة واضحة.

- **عيوبها:** ما يؤخذ عليها أن:

- الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره، واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، فقد يميل إلى الذاتية في الترتيب والتقييم؛

- يصعب تطبيقها في حالة أعداد كبيرة من العمال.

2- **طريقة المقارنة الثنائية (الزوجية):** بموجب هذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد في قسم أو مجموعة معينة مع بقية الأفراد في نفس المجموعة فيقوم بموازنة الفرد مع كل واحد منهم، ويقوم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة، والتعاون مع الرئيس.

- **ومزاياها:** توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى.

- **عيوبها:** ما يؤخذ عن هذه الطريقة أنها معقدة لا سيما في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال.

3- **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي، والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول الصحة المتوسطة لها، ويقل تركيزها عند الطرفين.<sup>(2)</sup>

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام أو التطبيق العلمي، كما تقوم بدراسته وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق، ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح.

أما ما يعاب عليها عيوبها أنها لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء العاملين وتفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين.

<sup>(1)</sup> نعيمة فيصل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 73.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 74.

4- طريقة التدرج البياني: أو ما يطلق عليها طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص بموجب هذه الطريقة يتم تحديد أو حصر عدد من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تعديل معنيا بحسب توفير كل صفة من هذه الصفات فيه، ثم تجتمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل أداء الشخص، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق والأكثر شيوعا ويقاس أداء العامل هنا وفق معايير محددة مثل كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، والتعاون والجدول رقم(01) يوضح لنا نموذج هذه الطريقة.<sup>(1)</sup>

#### الجدول رقم(01): نموذج تقييم حسب طريقة التدرج البياني

					العناصر
					نوعية الاداء
					كمية الاداء
					الحاجة للإشراف والتوجيه
					القدرة على الابداع
					الانتظام في الدوام
رئيس القسم ..... التاريخ ..... التوقيع					
مسؤول إدارة الموارد البشرية.....التوقيع.....					

المصدر: عادل حرحوش ومؤيد الصالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 110.

- مزاياها: تتمتع بسهولة الاستخدام ولا تستغرق جهدا ووقتا كبيرين.

- عيوبها

- الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزا في تقديره؛

- إن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقسيم سواء كان متساهلا أو متشددا.<sup>(2)</sup>

ب- الطرق الحديثة لعملية تقييم الأداء

بالإضافة الى الطرق التقليدية لتقييم الاداء توجد طرق حديثة للتقييم سنقوم بالتطرق الى أهم هذه الطرق.

<sup>(1)</sup> خيضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2009، ص157.

<sup>(2)</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة، الترجمة، والنشر، الجزائر، 2011، ص 100.

1- **طريقة الاختيار الإلزامي:** والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات الغير المرغوبة في أداء العامل، ويطلب من المشرف اختيار جملتين من أربع بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي والجدول التالي يوضح طريقة لاختيار الإلزامي.

**الجدول رقم(02): طريقة الاختيار الإلزامي**

ضعيف 10	أقل من المتوسط 20	متوسط 40	أعلى من المتوسط 20	جيد 10
محمود	أحمد علي	محمد يوسف سليمان مصطفى	عادل برهان	نعمان

المصدر: فايزة الزغبى، الرقابة الادارية في منشآت الاعمال، دار الهلال، عمان، 1991، ص 211.

هذه الطريقة تتميز بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره لصفة معينة في صالح العامل أم لا، بالإضافة لاختبار المقيم بدراسة أداء العامل بشكل جاد.

لكن ما يعاب عليها أنها صعبة الفهم والتطبيق، كما أنها تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.

2- **طريقة الواقع (الأحداث) الحرجة:** ويقصد به تجمع أكبر عدد ممكن من الواقع، التي تتسبب في نجاح، أو فشل العمل ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل، تحديد أي الواقع تحديث منه في أدائه للعمل، وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الواقع التي حدثت منه وتأثيرها بالسلب أو الإيجاب.

إن أهم ما يميز هذه الطريقة أنها تقلل من تحيز الرئيس في التقييم والجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل أساس موضوعي.

ما يعاب عليها انها تحتاج إلى جهد في تحديد الحوادث المؤثرة على الأداء وطول الفترة التي يقضيها الرئيس في تقسيم أداء مرؤوسيه.

3- طريقة قوائم المراجعة: تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقسيم الأداء وتعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد الجدول التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات.

### الجدول رقم(03): مراجعة لتقييم كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
1 هل تتبع توجيهات وتعليمات المشرف؟		
2 هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟		
3 هل يكون مشغولا حتى وان لم يكن عنده زبائن؟		
4 هل يتطوع لمساعدة زملاءه في العمل؟		
5 هل يرتكب أخطاء في عمله؟		

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 244.

نجد أن هذه الطريقة سهلة الاستخدام و تتميز بالدقة والموضوعية.

لكن ما يعاب عليها أنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها، ومعالجتها.<sup>(1)</sup>

4- طريقة الأداء المتزن: يستكمل البناء الاستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز، بالإقامة نظام حركي، وفعال لتقييم الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة، واتجاهات التطور المتوقعة، ومدى توافقه مع الخطة الاستراتيجية.

#### - مميزات طريقة الأداء المتزن

- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة من خلال مساعدتها على التكيف مع البيئة المحيطة؛
- تعتبر وسيلة فعالة للرقابة على العمال، وأيضا للرقابة الذاتية، حيث يدرك كل عامل أن هناك أهداف محددة يجب الوصول إليها، من خلال مدة معينة، أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات عليه تأديتها لتحقيق الهدف من أدائه لطبقة، وبهذا يخفف التعب الإدارة في الرقابة على العمال.
- ما يعاب عليها أن العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة منطقية، ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم.

<sup>(1)</sup> زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 124.

**المطلب الرابع: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين**

إن أهم استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين تتمثل في:

- **تطوير وتنمية الأداء:** تسمح نتائج التغذية المرتدة عن الأداء للمديرين والمسؤولين عن الأفراد بالوقوف على التصرفات والسلوكيات المناسبة الواجب إتباعها لتحسين وتنمية الأداء.
- **تنظيم المكافآت:** تسهم نتائج تقييم أداء العاملين في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم مما يدفع الأقل مستوى إلى بدل كل ما في وسعهم إلى مستوى أفضل وكلما كانت نتائج التقييم موضوعية ودقيقة أدى ذلك إلى وصول المكافآت والحوافز إلى من يستحقها .
- **اتخاذ قرارات النقل والترقية:** يمكن الاسترشاد بنتائج تقييم أداء العاملين في اتخاذ قرارات النقل والترقية إذ تجرى المقارنة بين النتائج ومتطلبات الوظائف التي يتم البحث للنقل إليها سواء كانت في نفس المستوى أو مستوى أعلى.
- **تنمية المسار المهني (الوظيفي):** تعد بيانات تقييم أداء العاملين بمثابة الخطوط المرشدة لقرارات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين، والتي بناء عليها يرسمون الخط الوظيفي لمسار حياتهم في المنظمة من خلال التدرج في الأنشطة والوظائف المختلفة.
- **عمليات الاختيار والتعيين:** تنفيذ نتائج تقييم أداء العاملين في حكم على سلامة أسلوب الاختيار والتعيين ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره بما يحقق وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.
- **تصحيح المعلومات المرتبطة بالوظائف والكفاءات:** إن الاعتماد على معلومات غير صحيحة يمكن أن يقود المنظمة إلى سوء التخطيط للموارد البشرية، وتفصل نتائج تقييم أداء العاملين على إعادة تصحيح المعلومات وتحليلها وتزويد الإدارات والأقسام الأخرى بالمعلومات الصحيحة بما يؤدي لبناء نظام سليم لمعلومات الموارد البشرية.
- **تصحيح أخطاء تصميم الوظائف:** قد يمثل الأداء السيئ انعكاسا لسوء تصميم الوظائف فتقييم أداء العاملين يعمل على مساعدة الإدارات على تشخيص وتحديد الأعضاء التي أدت إلى سوء التصميم ومن ثم سوء الأداء.<sup>(1)</sup>
- **إتاحة الفرص العادلة للعاملين:** يعد التقييم الجيد لأداء العاملين بمثابة القياس الحقيقي لأدائهم وبالتالي يمكن استخدام نتائجه في اتخاذ القرارات بصورة موضوعية.<sup>(2)</sup>

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسة إدارة الموارد البشرية، مكتبة العصرية، مصر، 2007 ص ص 262، 263.

(2) نفس المرجع، ص 263.



- **تطوير العاملين:** تستخدم نتائج التقييم في تطوير العاملين في المنظمة من خلال ما توفره من المعلومات حول نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

- **التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:** ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الاستراتيجية في المنظمة بالكثير من التغيرات البيئية وأهميتها تلك المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدرتها وكفاءتها وإمكانيتها وإمكانية استثمار الطاقة الكامنة، بشكل فعال لذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من الموارد بسرية.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثالث: دور ظروف العمل في تحسين أداء العاملين

سنتناول في هذا المبحث مساهمة ظروف العمل بمختلف أنواعها التنظيمية، الفيزيائية والمادية في تحسين أداء العاملين، حيث أن وجود وتوفر هذه الظروف يساهم إيجاباً في تحسين أداء العاملين، وعدم توفرها يؤثر سلباً على أدائهم وينجم عنها خسائر للمنظمة.

#### المطلب الأول: تهيئة ظروف العمل الفيزيائية لتحسين أداء العاملين

تعتبر ظروف العمل الفيزيائية من أهم المكونات الأساسية لظروف العمل الكلية ويقصد بها البنية الفيزيائية التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية والتي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه ونجد منها: **أولاً: الإضاءة:** تعتبر الإضاءة في بيئة عمل المصنع أو الوحدة الإنتاجية وهي من العوامل الطبيعية عامة بالعينين تنقل إلى الجهاز العصب المركزي ما يزيد عن 85 % من مجموع ما تنقله الحواس الخمسة، إذ يمكن عن طريق الرؤية تميز شكل الأشياء ولونها وحجمها وبعدها حركتها.<sup>2</sup> إن الإضاءة الشديدة تؤدي إلى ضعف تدريجي في قوة الإبصار نتيجة لإجهاد عصب العين التأثير على الجهاز العصبي المركزي مما يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب بالإضافة إلى نقص قدرة الأداء، ارتفاع نسبة الحوادث والإصابات وخاصة عند التفاوت الكسر في شدة الإضاءة بين الأماكن المتقاربة في المصنع.

كما يؤدي ضعف الإضاءة التي يتعرف لها العمال في المصانع إلى اتساع حدقة العين إلى أكثر حد ممكن لكي تسمح لكمية كبيرة من الضوء بالسقوط على الشبكة لتسهيل الإشكالية ارتخاء العضلات المستعملة بالشبكة مما يؤدي إلى زيادة قوتها، ومن خلال مما سبق نستنتج أن مخاطر الإضاءة وسوء توزيعها يؤدي

(1) وليد حميد رشيد الأمري، تقييم وتطوير أداء العاملين، دراسة حالية في معرفة "دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، بغداد، 2009/2008، ص ص 67، 68.

(2) مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 368.

بالفرد أو العامل إلى عدم إتقان عمله وبالتالي فإن الإضاءة السيئة تسهم في وقوع الأخطاء مما يؤدي بحياة العامل إلى الهلاك كما أن الإضاءة الجيدة في مكان العمل تؤدي إلى زيادة قدرة العامل على أداء معاملة والعمل الموكل له بطريقة جيدة في وقت قصير وبشكل متميز حيث يبين الجدول التالي تناقص كفاءة الرؤية في الضوء المباشر والغير المباشر.

#### الجدول رقم(04): تناقص الرؤية في الضوء المباشر و الغير المباشر

نوع الإضاءة	النسبة المئوية لنقص كفاءة الرؤية بعد ساعتين	النسبة المئوية لنقص كفاءة الرؤية بعد ثلاث ساعات
ضوء النهار	5	6
ضوء غير مباشر	10	9
ضوء نصف مباشر	34	72
ضوء مباشر	37	81

المصدر: مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2007، ص 367.

#### ثانيا: الضوضاء

هي الخليط المتناثر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجيتهم فضلا عن الآثار الجانبية التي تحدث على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

#### آثار الضوضاء

- أ- تؤثر كثرة الضوضاء في أماكن العمل على:
  - صعوبة التفاهم بين العاملين بعضهم البعض؛
  - التأثيرات النفسية مثل الشعور بالضيق والاكتئاب والعصية وسهولة الإثارة؛
  - التأثيرات العصبية والفسولوجية وتؤثر على إنتاج المشتغلين تأثيرا مباشرا؛
  - نقص القدرة على تركيز وأداء الأعمال الذهنية التي تتطلب صبر ودقة.
- ومنه الضوضاء ظرف صعب يجب التقليل والحد منه في مكان العمل ذلك كي يشعر العامل بالارتياح والتركيز في عمله بشكل دقيق ومنه أداء عمله بشكل سليم.

(1) المرجع السابق، ص 268.

## ثالثا: الحرارة

هي نوع من أنواع الطاقة والتي تسبب ارتفاع درجة الحرارة بوحدة تسمى الكالوري أو السعير وهي تساوي كمية الحرارة اللازمة لرفع درجة كيلوغرام من الماء درجة ونسبة مئوية<sup>(1)</sup>.

## أ- آثار الحرارة

يؤدي التعريف الحرارة إلى مجموعة من الآثار نذكر منها:

- اضطرابات نفسية أو عصبية كالشعور بالضيق والعصبية سهولة الإثارة، نسبة الأخطاء، لزيادة في معدل الإصابات والحوادث وكذلك نقص القدرة على أداء العمل أي كان شكله؛
- تقلصات مؤلمة في عضلات اليدين والقدمين يصاحبها قيء، صدمة الحرارة المرتفعة مع حدوث دوران والتهابات الجلد والعيون.

من خلال ما يسبق يمكن القول إلى عامل الحرارة ظرف قاسي على العامل لذا يجب مراعاته ومحاولة توفر مناخ وذلك لضمان أداء مرتفع من طرف العمال العاملين في الوحدة الإنتاجية.

## رابعاً: التهوية

هي إدخال الهواء النقي أو طرف الهواء الفاسد من داخل المصنع والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل العمل هو تهيئة الظروف والمكان المناسب والجو الصالح لأداء العمل للكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن<sup>(2)</sup>.

## أ- آثار التهوية

من آثار الهواء الفاسد الذي يتنفسه العمال أنه يؤدي إلى أعراض مرضية كالصداع والنعاس والإعياء ونقص الطاقة، بالإضافة إلى أن الهواء الفاسد إلى يؤدي إلى الاختناق. وعليه نخلص إلى أن التهوية المناسبة داخل مكان العمل ضرورية أنها تعمل على تحسين أداء العمل وذلك لشعور بالارتياح داخل مكان العمل وإحساسه بقدرة عذنية عالية. بالرغم من أهمية تهيئة ظروف العمل الفيزيائية ودورها في تحسين الأداء إلا أنه توجد ظروف تنظيمية كالقيادة، نطاق الاشراف، الاتصالات، والهيكل التنظيمي تساهم في تحسين الأداء سنتطرق إليها في المطلب الموالي.

(1) فرح عبد الله طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1985، ص 223.

(2) أشرف محمد عبد الباقي، علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقه، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2001 ص 374.

### المطلب الثاني: مساهمة ظروف العمل التنظيمية في تحسين أداء العاملين

قمنا في هذا المطلب بالتركيز على مساهمة كل من الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال التكنولوجي في تحسين أداء العاملين.

#### أولاً: الهيكل التنظيمي

يعد التنظيم المحوري عملية حيوية في المنظمات الإدارية تتكون هذه العملية من عدة جوانب أو إبعاد ومقومات أهمها الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية الذي يتكون منها التنظيم.

يرى محمود خيضر كاظم، أن الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام، لابد أن يتسم بالخصائص التالية:

- **التوازن:** الذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات المتنوعة للفرد، التوازن في نطاق الإشراف وخطط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية وهكذا؛

- **المرونة:** وتتطلب فاعلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استقطاب التعديلات التنظيمية المسطرة تبعا لتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق المرونة؛

- **الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشرف التغيرات المستقبلية.<sup>(1)</sup>

من خلال ما سبق ذكره من خصائص الهيكل التنظيمي الجيد أنه يوضح توزيع الأفراد وتحديد الأدوار وتقسيم العمل ومراكز السلطة وعلاقتها، وصراع القوى جميعها لها تأثير في السلوك الأفراد وبالتالي في أدائهم الوظيفي.

#### أ- تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص الثلاث السابقة الذكر من أنها أن تنتج لعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي القادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي، فالهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين يؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود ولا يسمح

(1) محمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002، ص ص 169، 170.

بأي علاقة للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أي اتصالات خارج هذا الإطار كذلك فهو يجعله غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل.<sup>(1)</sup>

يؤدي الهيكل التنظيمي الغير المرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات يؤدي في بعض الأحيان إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالأرق.<sup>(2)</sup>

تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي فمثلا إن اتسم تنظيم المنظمة وسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا ديمقراطي، وهو المناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد وغير محفز للأداء المثمر وزيادة إنتاجه.

### ثانيا: نمط القيادة وتأثيرها على أداء العاملين

تعتبر القيادة الإدارية لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية تنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة كفاءة عالية، وفي تأثير لنمط القيادة على أداء العاملين نذكر ما يلي:

- تمثل القيادة محورا مهما في عملية والممارسة الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة نجاح إذا ما اتفقت بكفاءة أبعادها والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام وتأثير في الآخرين يجعلهم يعصون بالالتزام عالي والمثابرة لإنجاز تأدية المهام المطلوبة منهم؛<sup>(3)</sup>

- إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات ولكن البدر الأساسي والمهم هو إمداد للموظفين لكل ما يحفزه ويبعث النشاط هي نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما أهمية القيادة في جانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل واشتراكهم في مناقشة ما يحسسون شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته مما يحفزه لبذل مجهود أكثر ما يعكس الأداء جيد.

(1) الكتبي محمد علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 103، 104.

(2) الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي و التحليل على مستوى المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2009، ص 266.

(3) البدر بن حمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني، الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005 / 2006، ص 31.

## ثالثاً: نمط الاتصال

- يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، فالإتصال الذي يسهم في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، حيث يؤثر على أداء للعاملين من خلال:
- المساهمة بصورة فعالة في تكوين مناخ تنظيمي وتحديد خصائصه وفعاليتة، فالإتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصة إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي؛
  - أن غياب قنوات الإتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عنها من غياب أسس الموضوعية في تعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين مما يؤثر على أداء العاملين ويقلل من إنتاجيتهم الإبداعي بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الإتصالات ذات الكفاءة العالية ترتفع كفاءة العامل وفعاليتة وتتضمن روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين ولهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسحاب الذي يحقق الكفاءة وفعالية نظام الإتصالات؛
  - إن الإتصال الجيد هو الإتصال باتجاهين لأنه يتيح فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بأن الإتصال في اتجاه واحد فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل السلم الهرم تؤدي بالتعامل إلى الخمول وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها؛<sup>(1)</sup>
  - إن الإتصال العقل يؤدي إلى تحسين أداء العمال وحصولهم على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أفضل، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق وقد أثبتت بعض الدراسات أن الإتصال العقل علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء ويرى بعض الكتاب أن الإتصال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل، ويحدد معايير ومؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل.<sup>(2)</sup>

(1) فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 298.

(2) حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات) في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 243، 244.

## رابعاً: التكنولوجيا

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات فقد تناول الكثير من الكتاب والمفكرين هذا الدور فأشار بعضهم إلى تأثيرها الإيجابي وآخرون إلى تأثيرها السلبي، فإذا تم اعتماد التكنولوجيا بالشكل الصحيح فإنها تساهم في:

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل صحيح وسليم بين الأفراد والجماعات؛
- المساهمة في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاؤم المنطقي وبأفضل كفاءة وفاعلية؛
- تحدد المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في الشبكات وتدفق المعلومات؛
- تسهم في تحسين ظروف العمل الفيزيائية من حيث الضوء والحرارة والصورة وغيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء؛
- تسهم في رفع كفاءة الأفراد في المنظمة من حيث الحركة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمالية والمعلوماتية.<sup>(1)</sup>

## المطلب الثالث: دور الظروف المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين

ويقصد بها جميع العوائد المادية والمعنوية التي يتحصل عليها الفرد مقابل عمله في المنظمة ويتضمن هذا المجال ظروف و بيئة العمل المادية التي تؤثر في درجة تقبل الفرد لبيئة عمله الداخلية وبالتالي رضاه عن منظمته وتتضمن هذه الظروف الأجور و المكافآت إضافة إلى التقدير والاعتراف حيث سنتطرق إليها فيما يلي:

## أولاً: الحوافز المادية

وهي كافة الحوافز التي تأخذ صورة مباشرة أو غير مباشرة مثل العلاوات والمكافآت والأجور... الخ ورغم أن الحوافز المادية هي أقدم أنواع الحوافز إلا أنها لازالت تؤثر بشكل كبير في سلوك العامل، بحيث تهدف إلى رفع وتحسين الأداء وتعدد الحوافز المادية لتشمل أنواع متعددة نذكر منها:

## أ- الأجور

تتبع أهميتها حافز على الإنتاج وتحسين الأداء كونها تتدرج للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم ورغباتهم الأولية والأساسية كالمساكن والمأكل والمشرب والملبس وبغض النظر عن كون الأجور أهم حافز أمراً، فإن المدى الذي تحققه الأجور من إشباع لحاجات الإنسان هو ما يحدد تلك الأهمية إلى أن الحافز ينتهي بانتهاء

(1) محمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 172.

وقت الاستمتاع به، وهو مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة.<sup>(1)</sup>

إن الأجور أحد أهم الحوافز المادية للعاملين في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته فهي تحل جانبا أساسيا من اهتمامات الأفراد باعتبار أنها وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية وعليه فالأجور خاصة والحوافز المادية بشكل عام تعتبر من أهم العوامل بل وأكثرها في دفع الفرد للعمل و زيادة إنتاجيته.

### ب- المكافآت

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية التي يمكن استخدامها لتحريك سلوك العمال ومنه أدائهم المتميز وهو يتكون من مختلف أنواع المكافآت المعنوية بالإضافة إلى طريق توزيعها. ويقوم هذا الأسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية، وهذا يتجاوب بين المستندات السريعة على الأعمال وما يتوجب من ضرورة في تطوير المهارات باستمرار لهذا فإن المكافآت تعمل على تحفيز الفرد على الرفع من أدائهم الذي ينعكس إيجابا على المنظمة.<sup>(2)</sup>

### ثانيا: الحوافز المعنوية

هي الحوافز التي لا تعتمد على المال بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.<sup>(3)</sup>

إن الحوافز المعنوية ليست أقل أهمية عن الحوافز المادية بل المادية منها لا تتحقق ما لم يتغير بحوافز معنوية وهناك عدة أساليب يمكن استعمالها كحوافز معنوية يأتي في مقدمتها أسلوب المشاركة وتتبع أهمية المشاركة و خاصة في اتخاذ القرارات كعامل تحفيز معنوي من خلال ما تتضمنه من أساليب متنوعة من شأنها إن تساعد على تحسين أداء العاملين حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين و تطويرهم و تأهيلهم للعمل في المستويات القيادية.

(1) شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2005، ص 209.

(2) القريوتي، مبادئ الإدارة، نظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 281.

(3) شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210.



أما فيما يتعلق بأساليب المشاركة التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء العاملين فهي تتلخص في الاجتماعات و اللقاءات و المؤتمرات و اللجان و فرق العمل و المجالس و أسلوب دلفي و العصف الذهني وطريقة فلبي وطريقة نرج اليابانية.

فالحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية ايجابية و يقصد بها كل ما ترتب عليه من الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات الوظيفية المناسبة و المشاركة في اتخاذ القرارات والترقية والإعلام في لوحة الشرف ويمكن أن تكون حوافز سلبية وهي كل ما يترتب عليه من تتييه المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ و غير ذلك ولا بد أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

ومن آثار توفير الحوافز المعنوية على الأداء العاملين نذكر:

- تنمية المهارات والخبرات الجديدة لدى العاملين؛
- المديح والثناء على الأداء؛
- الإشعار الدائم بالتقديم والنمو من خلال مقاييس سليمة للأداء.

## خلاصة الفصل

يتضح من خلال ما سبق بأن الأداء ذو أهمية بالغة في تثبيت العاملين في وظائفهم كما أنه الركيزة الأساسية في المؤسسة التي يعمل فيها العمال ويكشف عن فعالية الأفراد في العمل لذا فإنه فمن الضروري عند تعيين العاملين التأكد من مدى قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم على الوجه المطلوب من خلال تقييم أدائهم قبل كل شيء وذلك بالاستعانة بمختلف الطرق والمعايير التي تطرقنا إليها للكشف عن مستوى أداء العاملين من جهة وتحقيق أهداف المنظمة التي يسعى إليها.

إن أداء العاملين يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل والظروف المرتبطة بالعمل وهذا ما استعرضناه في المبحث الثالث من خلال دراسة تأثير ومساهمة هذه الظروف على الأداء والمتمثلة في الظروف الفيزيائية وهي الإضاءة، الحرارة، الضوضاء والتهوية كذلك الظروف التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي نمط القيادة، نمط الاتصال، والتكنولوجيا، إضافة إلى الظروف المادية وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية وقد تبين لنا كل عنصر من هذه العناصر يؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين، وسنحاول إسقاط هذا التأثير من خلال الدراسة الميدانية التي سنقوم بها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

## الفصل الثالث

# دراسة ميدانية لتأشير ظروف العمل على أداء العاملين بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

تمهيد

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة أفراد الدراسة حول

محاور الاستبيان.

خلاصة

**تمهيد**

بعد تطرقنا في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمساهمة ظروف العمل في تحسين أداء العاملين، سنحاول في هذا الفصل إسقاط محتوى الجانب النظري على مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل ولهذا الغرض قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، ثم وزعنا الاستمارة لسبر الآراء متضمنا لمجموعة من الأسئلة، والهدف من هذه الدراسة هو إبراز تأثير ظروف العمل على أداء العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

إن مؤسسة مدبغة الجلود بولاية جيجل إحدى الشركات الوطنية الرائدة في مجال نشاطها ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم مؤسسة مدبغة الجلود لولاية جيجل، وإعطاء نبذة تاريخية عن المؤسسة وتأكيد أهدافها ووظائفها، بالإضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

### المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

سنقوم من خلال هذا المطلب التطرق الى لمحة عامة عن مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل من حيث شأنتها والتعريف بها وبأهميتها الاقتصادية.

### أولاً: نشأة مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

إن مؤسسة مدبغة الجلود بولاية جيجل هي وحدة صناعية أنشأت لتحقيق غايات اقتصادية واجتماعية، وقد تم انجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، حيث انطلقت بها الأشغال في جوان 1965، وهي السنة التي بدأت فيها الوحدة بالإنتاج والذي قدر آنذاك ب11 طن يوميا وذلك بتشغيل 367 عامل، أما عن رأس ما لها التأسيسي فقدر ب360 مليون دينار جزائري وقد كانت الفترة ما بين (1970-1973) مميزة حيث بلغ الإنتاج فيها 25 طن يوميا. أي ما يعادل 93 000 قدم مربع بتشغيل 467 عامل موزعين على ثلاث فترات طول كل فترة 8 ساعات. أي أن العمل يتم بدون إقطاع طول اليوم، وقد عرفت هذه الوحدة عدة تحولات ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC)، ونظرا للتغيرات الاقتصادية وبمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82-426 المؤرخ في 1988/12/04 والمتضمن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية،<sup>(1)</sup> فقد تم تقسيم المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية إلى ثلاث مؤسسات اقتصادية وهي كالتالي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود (SONIPEC)؛

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية (EMAC)؛

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات الجلدية (DISTRICH).

أما فيها يخص المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود فقد كان مقرها الإداري العام بمدينة جيجل وكانت تضم آنذاك 8 وحدات وهي:

- وحدة صناعة الجلد الصناعي انطلاق من بقايا ومهملات باقي الوحدات؛

(1) نشأة مؤسسة دباغة الجلود، وثائق مقدمة من طرف السيدة وئام حديد، مديرة الموارد البشرية بمؤسسة دباغة الجلود، جيجل يوم

- وحدة المدبغة بالعامرية في وهران؛
- وحدة المدبغة بالجلفة؛
- وحدة المدبغة بباتنة؛
- وحدة المدبغة بالرؤية؛
- وحدة الجلد الخام بالبلدية؛
- وحدة المدبغة بعين الدفلى؛
- وحدة المدبغة بجيجل.

وبقيت وحدة المدبغة بجيجل تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود إلى غاية سنة 1998، حيث عرفت المؤسسة استقلالها في التسيير وتحولت من مؤسسة (ENIPEC) إلى شركة مدبغة الجلود بجيجل (TAJ-SPA).

#### ثانيا: تعريف مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

إن مؤسسة مدبغة الجلود تقع بمدينة جيجل وهي تبعد عن الجزائر العاصمة ب 360 كلم، أما عن ولاية قسنطينة ب 130 كلم. أما حاليا فهي تقع في هضبة الحدادة بمنطقة بني قايد جنوب ولاية جيجل التي تبعد عنها ب 3 كلم وتتربع على مساحة قدرها 15500 متر مربع وهي تتوسط المجمع السكاني بالحدادة. وتعد مؤسسة مدبغة الجلود شركة ذات أسهم لها 16000 سهم قيمة السهم الواحد 500 دج ما يعادل رأس مال بقيمة 80000000 دج، مقيمة بقانون تجاري مرتبط بمجمع البلد المستقل عن الشركة التابعة العمومية للصناعات الفلاحية والغذائية للصناعات المصنعة<sup>1</sup>.

حيث تشغل حاليا 136 عامل يتوزعون على مختلف المديريات، الأقسام والمصالح والورشات كما ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين (صباحية ومساءلية) تعملان بالتناوب على مدار 8 ساعات يوميا أما في حالة نقص الإنتاج فهي تكتفي بفرقة واحدة فقط.

حيث تقوم المدبغة بمعالجة جلد الأنعام (تعالج بنسبة قليلة) حيث يتم معالجة 10 طن يوميا من الجلد وهو ما يعادل 16000 قدم مربع بالإضافة إلى ذلك فإن إنتاجها ذو جودة عالية حيث حازت الشركة على شهادة الجودة لكل نشاطاتها ابتداء من 01 أوت 2004 ولمدة ثلاث سنوات متتالية.

(1) التعريف بمؤسسة دباغة الجلود، وثائق مقدمة من طرف السيدة وئام حديد مديرة الموارد البشرية بمؤسسة دباغة الجلود، جيجل يوم

### ثالثا: أهمية مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

للمؤسسة الوطنية لمدبغة الجلود أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني وذلك لأنها تغطي نسبة 60% من الاحتياجات الوطنية من الجلد من إنتاجها وتعمل المؤسسة على تمويل القطاع الخاص بالجلد النصف مصنع لتحويله إلى منتجات نهائية وتمويل المؤسسات المحلية مثل: (1)

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية والمحافظ؛

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات الجلدية؛

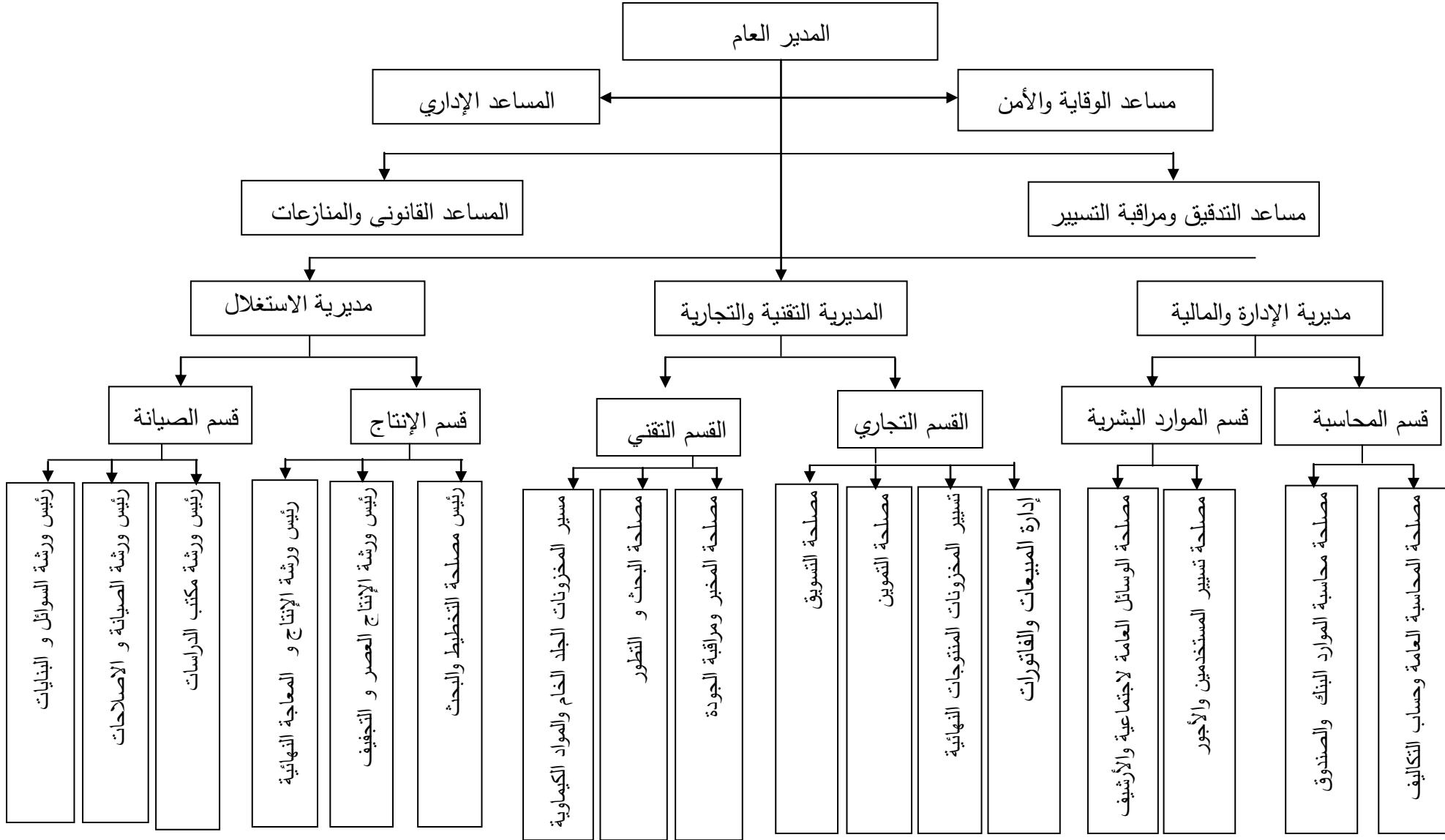
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى المديریات والأقسام والمصالح وفقا للهيكل التنظيمي

للمؤسسة كما يلي:

(1) التعريف بمؤسسة دباغة الجلود، وثائق مقدمة من طرف السيدة وئام حديد، مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل



المصدر: وثائق مقدمة من طرف السيدة وئام حديد، مديرة الموارد البشرية لمؤسسة دباغة الجلود بجيجل يوم 10 مارس 2017.



يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مجموعة من المديرية والأقسام يمكن توضيحها كما يلي:

**أولاً: المديرية العامة** تتكون المديرية من ما يلي:

أ- **الرئيس المدير العام:** وتتمثل مهام المدير العام فيما يلي:

- تسيير أمور الشركة في أحسن الظروف مع ضمان عوامل الأمن لتحقيق الأهداف؛

- يحرص على احترام قواعد العمل داخل المؤسسة؛

- السهر على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف الموجودة.

ويساعد في القيام بأعماله كل من:

**1- مساعد الوقاية والأمن وبالبيئة:** وتتمثل مهامه فيما يلي:

- اقتراح الوسائل المادية والبشرية الضرورية في موقع أدوات الاستعمالات؛

- تحمل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة؛

- دراسة الاقتراحات والتحسينات من أجل تجنب أخطار الحوادث والأمراض المعنية.

**2- المساعد الإداري ومساعد التدقيق ومراقبة التسيير:** وأهم مهامه ما يلي:

- تنظيم اللقاءات والزيارات الخاصة بالرئيس المدير العام؛

- مساعدة المدير في كل ميادين العمل الخاصة بالمؤسسة؛

- المساهمة في إعداد سياسة الجودة الإنتاجية والموارد البشرية.

**3- المساعد القانوني والمنازعات:** وتتمثل مهامه في:

- الدفاع عن مصلحة المؤسسة؛

- الاهتمام بكل ما هو قانوني داخل المؤسسة؛

- متابعة النزاعات مع الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة.

**ب- مديرية الإدارة والمالية:** يتزأسها مدير المحاسبة المالية ومن مهامها:

- تسهر على تطبيق قوانين المحاسبة واعداد الموازنات؛

- تتبع المداخلات والمخرجات بعد الحصول على الوثائق الخاصة بها.

وتتكون هذه المديرية من الأقسام التالية:

**1- قسم المحاسبة:** وينقسم إلى ما يلي:

- مصلحة الحاسبة العامة وحساب التكاليف؛

- مصلحة محاسبة المواد البنك والصندوق.

**2- قسم الموارد البشرية:** وينقسم إلى ما يلي:

- مصلحة تسيير المستخدمين والأجور؛
- مصلحة الوسائل العامة والاجتماعية والأرشفة.
- ج- المديرية التقنية والتجارية:** تقع تحت مسؤولية المدير المكلف بالتجارة ومن مهامها:
  - تسيير عملية تخزين وعملية الشراء وبيع المنتجات؛
  - دراسة السوق.

وتتكون هذه المديرية من:

**1- القسم التجاري:** وينقسم إلى ما يلي:

- إدارة المبيعات والفاتورات؛
- مسير المخزونات المنتوجات النهائية؛
- مصلحة التموين؛
- إطارات التسويق.

**2- القسم التقني:** وينقسم إلى:

- مصلحة المخبر ومراقبة الجودة؛
- مصلحة البحث والتطوير؛
- مسير مخزونات الجلد الخام والمواد الكيميائية.
- د- مديرية الاستغلال:** تلعب دورا مدعما مباشرا للإنتاج: ومن مهامها:
  - المحافظة على المعدلات وصيانتها من العطب؛
  - تنظيم عمل الورشات؛
  - تسيير الإنتاج.

وتتكون من القسمين التاليين:

**1- قسم الإنتاج:** وينقسم إلى ما يلي:

- رئيس مصلحة التخطيط والبحث؛
- رئيس ورشة الإنتاج العصر والتجفيف؛
- رئيس ورشة الإنتاج المعالجة النهائية.

**2- قسم الصيانة:** وينقسم إلى ما يلي:

- رئيس مصلحة مكتب الدراسات ويضم مسير مخزون قطع الغيار والصيانة؛
- رئيس ورشة الصيانة والإصلاحات؛
- رئيس ورشة السوائل والبنائات.

**المطلب الثالث: وظائف مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل**

تعد مؤسسة مدبغة الجلود مؤسسة إنتاجية لها وظائف مختلفة وتوسع إلى تحقيق جملة من الأهداف في ظل مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية.

**أولاً: وظائف مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل**

تمثل أهم وظائف مؤسسة مدبغة الجلود فيما يلي:

**أ- الوظيفة الاقتصادية**

تلعب مؤسسة مدبغة الجلود دوراً كبيراً في النهوض باقتصاد المنطقة وذلك من خلال سعيها إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية سيتم التطرق إلى الوظيفة الاقتصادية وأهم الأهداف التي تتدرج ضمنها كما يلي:<sup>(1)</sup>

**1- التعريف بالوظيفة الاقتصادية:** تلعب مؤسسة مدبغة الجلود دور كبير في النهوض باقتصاد المنطقة، بحيث تعتمد في نقل المواد الأولية على وسائل نقل خاصة، وهذا يساعد في نهوض بقطاع النقل بالمنطقة، وكما نعلم أن الجلد الطبيعي يحتاج إلى كمية كبيرة من المياه من أجل تنقيته وغسله، وعليه فقدت انجاز حواجز مائية في المنطقة مما ساعد على القيام زراعات متطورة فيها، كما أن المواد الكيماوية تلعب دوراً كبيراً في معالجة الجلد، الأمر الذي أدى إلى بناء مصانع تحويلية كيميائية صغيرة.

**2- الأهداف الاقتصادية:** تسعى مؤسسة مدبغة الجلود بولاية جيجل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **تحقيق الربح:** كان ولا يزال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مدبغة جيجل من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام، وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاليين الحاليين، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** أن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.

<sup>(1)</sup> وظائف مؤسسة دباغة الجلود، وثائق مقدمة من طرف السيدة وثام حديد، مديرية دائرة الموارد البشرية بمؤسسة دباغة الجلود بجيجل يوم

## ب- الوظيفة الاجتماعية

تؤدي مؤسسة مدبغة الجلود بولاية جيجل دور اجتماعي من خلال، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفيما يلي سيتم التطرق إلى الوظيفة الاجتماعية ومن أهم الأهداف التي تندرج ضمنها:<sup>(1)</sup>

**1- التعريف بالوظيفة الاجتماعية:** تتجلى هذه الوظيفة في فك العزلة عن المنطقة، حيث أن إنشاء مصنع يتطلب بالضرورة شق الطرق المؤدية إليه، وهذا ما أدى إلى جلب السكان إلى منطقة الحرارة، مما دفع بالسلطات إلى بناء المرافق العامة الضرورية لكل تجمع سكاني إلى المدارس والأسواق الوطنية، وغيرها. كما يفرض عليها موقعها الجغرافي الذي تتوسط مجمعا سكانيا وكذلك طبيعة النفايات استعمال مختلف طرق التمديد والنقل. وكذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال بتوفير الأجواء المريحة خلال العمل.

**2- الأهداف الاجتماعية:** تسعى مؤسسة مدبغة الجلود إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- توفير التأمينات للعمال مثل التأمين الصحي التامين ضد العمل والتقاعد.
- الاهتمام بالجانب البيئي أو النتائج البيئية إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.

## ثانيا: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

تتوفر مؤسسة مدبغة الجلود على إمكانيات مادية وبشرية متنوعة ومن خلال هذا النص سوف يتم التطرق إلى أهم الإمكانيات المادية والبشرية التي تملكها.

## أ- الإمكانيات المادية

تتمثل الإمكانيات المادية لمؤسسة مدبغة الجلود فيما يلي:<sup>(2)</sup>

**1- الورشات:** توجد في مؤسسة مدبغة الجلود بناية تتكون من طابقين، الطابق الأول يمثل إدارة المؤسسة أما الطابق الأرضي يتكون من مجموعة من الورشات الخاصة بالعملية الإنتاجية.

**2- وسائل النقل:** تتمثل وسائل النقل التي تتوفر عليها المؤسسة في حافلة لنقل العمال وثلاث سيارات نفعية بالإضافة إلى شاحنة لنقل البضائع.

**3- الآلات:** تمتلك مؤسسة مدبغة الجلود مجموعة من الآلات التي تستخدم في كافة مراحل العملية الإنتاجية وتتمثل فيما يلي:

- ثلاث آلات لرفع المادة الأولية (البلد الخام)؛

(1) مقابلة مع السيد بعلام بقاسي رئيس مصلحة الإنتاج، يوم 2017/3/26.

(2) وطائف مؤسسة دباغة الجلود، مرجع سبق ذكره.

- ستة آلات تستخدم في عملية غطس الجلد ساعة كل واحدة 4 طن؛
  - آلتان لإزالة الدهون والبقايا من الجلود ساعة كل واحدة 20 طن؛
  - آلة لتقسيم الجلود بسعة 10 طن؛
  - خمسة آلات لمذبغة الجلود ساعة كل واحدة 4 طن؛
  - آلتان لعصر الجلد ساعة كل واحدة 29 طن؛
  - أربعة آلات لكشط الجلد تنتج أكثر من 600 قطعة يوميا؛
  - ثلاث آلات ألواح لتجفيف الجلد تنتج أكثر من 1200 قطعة يوميا.
- ب- الإمكانيات البشرية: تشغل مؤسسة مدبغة الجلود حاليا من (سنة 2012 إلى يومنا هذا) 136 عامل موزعين حسب المديرية والأقسام كما يرضعه الجدول التالي:

#### الجدول رقم (05): توزيع الأفراد العاملين حسب المديرية والأقسام

عدد الأفراد العاملون	المديرية والأقسام
03	المديرية العامة
08	مديرية الموارد البشرية
04	مديرية المحاسبة والمالية
04	مديرية التجارة
71	مديرية الإنتاج
14	مديرية الصيانة
19	مصلحة الوقاية والأمن
07	مصلحة تسيير المخزون
06	المديرية التقنية
<b>136</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: وثائق مقدمة من طرف السيدة وئام حديد: مديرة دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل يوم 2017/04/06.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن العدد الأكبر من العمال يتمركز في مديرية الإنتاج حيث تتكون هذه المديرية من 71 عامل وهذا راجع إلى كون مؤسسة مدبغة الجلود مؤسسة إنتاجية، كما أن مصلحة الوقاية والأمن تتكون من 19 عامل وهذا يدل على حرص المسؤولين في المؤسسة على توفير

الأمّن لموظفيها أما بقية العمال فيتوزعون على مختلف المديريات والأقسام، حيث تم إبلاغنا أن الأفراد العاملين يتوزعون حسب الفئات التالية:

#### الجدول رقم(06): توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات المهنية

الفئة	عدد الأفراد العاملين
الإطارات	30
أعوان التحكم	8
أعوان التنفيذ	98

المصدر: مقابلة مع السيدة وئام حديد، مديرة دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل يوم 2017/04/06.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ: أن أعوان التنفيذ في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل يبلغ عددهم 98 عون وهذا راجع إلى نشاط المؤسسة الإنتاجية، أما فئة الإطارات تتكون من 30 إطار وتليها فئة أعوان التحكم الذي يبلغ عددهم 8.

#### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال تبيان منهج ومجالات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

لكل دراسة منهج معين تقوم عليها، حيث يمكن تعريف المنهج بأنه "الطريق الذي يسلكه الباحث من أجل التعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات".<sup>(1)</sup>

ومن أجل تحديد مدى تأثير ظروف العمل على أداء العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على وصف الظاهرة كما وكيفاً من خلال جمع المعلومات، تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة، وتعتمد الدراسات الوصفية غالباً على اختيار عينات ممثلة للمجتمع الذي تؤخذ منه وذلك لتوفير الوقت والبعد وغيرها من تكاليف البحث.

(1) مصطفى محمود ابو بكر، أحمد عبد الله اللوح، منهج البحث العلمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 43.

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

شمل مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجبل والبالغ عددهم 136 عامل، حيث قمنا باختبار العينة المستهدفة والمقدرة بـ 55 مفردة، ثم اختيارها عشوائياً بنسبة 40% من المجتمع الأصلي للدراسة حيث تم توزيع 55 استبانة على أفراد العينة وتم استرجاع 42 استبانة صالحة للتحليل ما يمثل 76,36% من الاستبيانات الموزعة.

**المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة**

قمنا باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وفيما يلي توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والخطوات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها.

**أولاً: بناء أداة الدراسة.**

تم تصميم الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مستندين في ذلك على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة المتاحة، ثم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة محاور والمتمثلة كما يلي:

- **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الإقضية المهنية، الأجر، المستوى الوظيفي.
- **المحور الثاني:** يحتوي على أبعاد تتعلق بظروف العمل يحتوي على (23) عبارة مقسمة على:
  - **القسم الأول:** خاص ببعد ظروف العمل التنظيمية يحتوي على (9) عبارات.
  - **القسم الثاني:** خاص ببعد ظروف العمل المادية والمعنوية يحتوي على (8) عبارات.
  - **القسم الثالث:** خاص ببعد ظروف العمل الفيزيائية ويحتوي على (7) عبارات.
- **المحور الثالث:** خاص بأداء العاملين ويحتوي على (12) عبارة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الأبعاد الخمسة لقياس درجة الاستجابة لكل من محور ظروف العمل وأداء العاملين كما يوضح الجدول التالي:

**الجدول رقم(07): توزيع ليكرت الخماسي**

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

لتحديد طول فئة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحاور، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

- حساب المدى:  $4 = (5 - 1)$

ثم نقسمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة ( $0.8 = 5/4$ )

بعد ذلك نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة

( $1.8 = 0.8 + 1$ ) وهكذا يصبح التوزيع كما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم(08): المقياس الذي يحدد الأهمية النسبية

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.80 - 1]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]
مستوى	منخفض	متوسط	مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبين.

### ثانيا: صدق وثبات الاستبانة

أ- صدق الاستبانة: من أجل التأكد من صدق فقرات الاستبانة نتبع طريقتين:

#### 1- الصدق الظاهري للأداة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص مكونة من (04) أساتذة في قسم علوم التسيير، وذلك لإبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات أداة الاستبانة وانتمائها إلى محاورها وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، واستنادا إلى توجيهات التي قدمها المحكمون أجريت التعديلات التي اتفق حولها معظم الأساتذة المحكمين، حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف بعضها وإضافة البعض الآخر حتى أصبحت في صورتها النهائية.<sup>(1)</sup>

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: من أجل التأكد من صدق الاستبانة تم حساب عامل الارتباط لبيرسون وذلك من أجل الوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية التي تنتمي إليها.

#### 2-1- الصدق الداخلي لعبارات محور ظروف العمل

يوضح الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته

والنتائج موضحة في الجدول رقم (09) كما يلي:

(1) انظر الملاحق رقم 1، 2، 3.



الجدول رقم (09): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور ظروف العمل بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.459**	0.002	13	0.652**	0.000
2	0.456**	0.002	14	0.625**	0.000
3	0.520**	0.000	15	0.697**	0.000
4	0.388*	0.011	16	0.486**	0.001
5	0.589**	0.000	17	0.574**	0.000
6	0.410**	0.007	18	0.748**	0.000
7	0.594**	0.000	19	0.760**	0.000
8	0.568**	0.000	20	0.727**	0.000
9	0.355*	0.021	21	0.673**	0.000
10	0.707**	0.000	22	0.561**	0.000
11	0.614**	0.000	23	0.480**	0.001
12	0.668**	0.000	-	-	-

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

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محورها الكلي موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، فاقل مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لعبارات محور ظروف العمل.

## 2-2- الصدق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعبارته والنتائج موضحة كالتالي:

## الجدول رقم(10): معاملات الارتباط لبيرسون لعبارات محور أداء العاملين بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحصائية
24	0.521**	0.000	30	0.599**	0.000
25	0.197	0.211	31	0.651**	0.000
26	0.129	0.414	32	0.528**	0.000
27	0.330*	0.033	33	0.734**	0.000
28	0.296	0.057	34	0.694**	0.000
29	0.582**	0.000	35	0.484**	0.001

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

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن أغلب قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محوها الكلى موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أقل مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين.

## 3- ثبات أداة الدراسة

يقصد بمعامل ثبات أداة الدراسة أن يعطى هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، بمعنى آخر فهو يعنى الاستقرار في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

من الناحية التطبيقية يعتبر معامل الثبات :

- ضعيفا إذا كانت ألفا كرومباخ أقل من (60%)؛

- مقبولا إذا كانت ألفا كرومباخ تقع بين (60%-70%)؛

- جيدا إذا كانت ألفا كرومباخ تقع بين (70%-80%)؛

- ممتازا إذا كانت ألفا كرومباخ أكبر من (80%).

والجدول التالي يبين معاملات ألفا كرومباخ للمحاور الأساسية لأداة الدراسة

## الجدول رقم (11): معاملات ألفا كرومباخ لكل محور والمعامل الخاص بجميع المحاور

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
ظروف العمل	23	0.909
أداء العاملين	12	0.740
الثبات العام	35	0.910

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

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن معاملات الثبات الخاصة بكل محور تزيد عن النسبة المقبولة والتي تتراوح ما بين( 60 إلى70%)، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحور ظروف العمل 0.90 وهذا يدل علي أن المقياس ممتاز بينما معامل ثبات محور أداء العاملين بلغ 0.74 وهو معامل ثبات جيد بينما بلغ معامل الثبات العام للاستبانة 0.91 وهو معامل ثبات ممتاز مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات الاستبيان وأنه قابل للتوزيع في صورته النهائية.

#### المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات المحصل عليها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي:

##### أولاً: معامل الثبات

يتم استخدام معامل ألفا كرومباخ وذلك من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة.

##### ثانياً: التكرارات و النسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

حيث  $ni$ : عدد التكرارات

$$fi = \frac{ni}{N} \times 100$$

$N$ : المجموع الكلي

##### ثالثاً: المتوسط الحسابي

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية و يساعد كذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. والمتوسط الحسابي يحسب كما يلي:

$$\bar{x} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

##### رابعاً: الانحراف المعياري

نستعمل الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كما ذل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف المعياري أقل من الواحد صحيح كلما قل تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف المعياري تساوي أو تفوق الواحد الصحيح .

حيث يساعد الانحراف المعياري كذلك في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت، وبحسب وفق العلاقة التالية:

$$V(x) = \delta^2 = \frac{\sum(xi-\bar{x})^2}{n}$$

$$\delta x = \sqrt{\frac{\sum(xi-\bar{x})^2}{n}} \quad \text{حيث: } V(x): \text{التباين.}$$

$\delta x$ : الانحراف المعياري للمتغير  $x$ .

#### خامسا: معامل الارتباط

تم استخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة و التابعة ، فمن خلاله يمكن إثبات أو عدم إثبات وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وفق العلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{cov(x,y)}{\delta x . \delta y} \quad \text{حيث :}$$

$\delta x$  : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

$\delta y$ : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

$Cov(x,y)$ : التباين المشترك للمتغير المستقل (ظروف العمل) والتابع للدراسة (رضا العاملين).

#### سادسا: اختيار تحليل التباين الأحادي (Anova)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات، بمعنى آخر فيساعدنا لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة

من خلال هذا المبحث سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بالنسبة لمحور البيانات الشخصية والوظيفية، أما في الجزء الثاني بالنسبة لمحاور الاستبيان سيتم الاعتماد على متوسط الحسابي والانحرافي المعياري لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مختلف عبارات الاستبانة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات الشخصية والوظيفية

سيسمح لنا تحليل الجزء من الاستبانة بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة، وفيما يلي عرض لنتائج حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الوظيفية والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الإقدمية المعينة، الأجر، المستوى الوظيفي.<sup>(1)</sup>

#### أولاً: الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
ذكر	34	81
أنثى	08	19
المجموع	42	100

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

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور بتكرار مطلق قدره 34 وتكرار نسبي قدره 81% في حين أن التكرار المطلق للإناث بلغ 8 بتكرار نسبي يقدر بـ 19%، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي الذي يتلاءم أكثر مع الرجال.

(1) أنظر الملحق رقم (09).

**ثانياً: السن**

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

**الجدول رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
أقل من 30 سنة	07	16.7
من 30 إلى 39 سنة	17	40.5
من 40 إلى 49 سنة	11	26.2
أكثر من 50 سنة	07	16.7
<b>المجموع</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

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

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (13) يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 39 سنة) حيث بلغ التكرار المطلق 17، في حين قدر التكرار النسبي 40.5 % وهي تمثل أعلى نسبة، تليها فئة الأفراد العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 إلى 49 سنة) بتكرار مطلق بلغ 11 وتكرار نسبي يقدر بـ 26.2%، تليها فئة الأعمار الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة وأكثر من 50 سنة وذلك بتكرار نسبي يقدر بـ 16.7% لكل منها، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد في عملياتها الإنتاجية على عنصر الشباب، بالإضافة إلى أفراد عاملين ذوي خبرات عالية.

**ثالثاً: الحالة الاجتماعية**

النتائج التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

**الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية**

الحالة الاجتماعية	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
أعزب	11	26.2
متزوج	31	73.8
مطلق	00	00
أرمل	00	00
<b>المجموع</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

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

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة متزوجين بتكرار مطلق بلغ 31 وتكرار نسبي قدره 73.8% في حين نجد أن 26.2% عزاب، وهذا يدل أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مستقرين اجتماعيا.

#### رابعا: المستوى التعليمي

النتائج التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

#### الجدول رقم(15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

التكرار النسبي%	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
2.4	01	ابتدائي
42.9	18	متوسط
31	13	ثانوي
23.8	10	جامعي
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>

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

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 42.9% من الأفراد ذو المستوى المتوسط وهي أعلى نسبة بتكرار مطلق يقدر بـ 18، تليها نسبة 31% بالنسبة للأفراد ذوي المستوى الثانوي، أما فئة الأفراد ذوي المستوى الجامعي فيمثلون نسبة 23.8%، وهذا دليل على إن نشاط مؤسسة مدبغة الجلود لا يتطلب مستوى تعليمي عال، بل يحتاج إلى قدرات بدنية ومهارات فنية.

#### خامسا: الاقدمية المهنية

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية المهنية

#### الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية المهنية

التكرار النسبي%	التكرار المطلق	الاقدمية المهنية
40.5	17	أقل من 5 سنوات
11.9	5	من 5 إلى 9 سنوات
14.3	6	من 10 إلى 14 سنة
33.3	14	أكثر من 15 سنة
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>

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

من خلال ملاحظتنا للنتائج الموجودة في الجدول رقم (16) نجد أن فئة الأفراد التي لها أقدمية ( أقل من 5 سنوات) قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار مطلق 17 وبتكرار نسبي قدر ب 40.5% تليها في المرتبة الثانية فئة ( أكثر من 15 سنة) بتكرار مطلق 14 وتكرار نسبي قدر ب 33.3%، أما في المرتبة الثالثة نجد فئة ما بين (10 إلى 14 سنوات) بتكرار نسبي 14.3% وفي المرتبة الأخيرة نجد فئة ما بين (5 إلى 9 سنوات) بتكرار نسبي 11.9% وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على عقود عمل محددة المدة.

## سادسا: الأجر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر.

## الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر

الأجر	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 20000 دج	9	21.4
من 20000 إلى 29000 دج	24	57.1
من 30000 إلى 39000 دج	7	16.7
أكثر من 40000 دج	2	4.6
المجموع	42	100

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

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 57.1% من أفراد العينة الدراسية يتقاضون أجرا يتراوح ما بين ( 20000 دج إلى 29000 دج ) بتكرار مطلق قدره 24، ففي حين بلغ التكرار النسبي 21.4%، تليها فئة الأفراد يتقاضون أجرا يقل عن (20000 دج) بتكرار مطلق قدره 9، تليها 16.7% بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجرا ما بين (30000 إلى 39000 دج) وأخيرا نسبة 4.8% بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجرا أكثر من (40000 دج) وهذا يدل على أن المؤسسة لا تدفع أجور مرتفعة لعمالها.



## سابعاً: المستوى الوظيفي

الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

التكرار النسبي%	التكرار المطلق	المستوى الوظيفي
47.6	20	عامل تنفيذ
23.8	10	عامل مؤهل
28.6	12	إطار
100	42	المجموع

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 47.6% من الأفراد العاملين لديهم مستوى عامل تنفيذ بتكرار مطلق 20 تليها نسبة 28.6% من الأفراد العاملين ذوى مستوى إطار بتكرار مطلق 12 وأخيراً نسبة 23.8% للعمال ذوى مستوى عامل مؤهل وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل الذى يحتاج أكثر للعمال التنفيذيين.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحاور الدراسة

سيتم عرض وتحليل أفراد عينة الدراسة حول ظروف العمل وجميع أبعاده و المتمثلة ظروف العمل التنظيمية، الظروف المادية والمعنوية، الظروف الفيزيائية، بالإضافة الى محور ظروف العمل، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محور ظروف العمل

أ- عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول بعد ظروف العمل التنظيمية

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها ظروف العمل التنظيمية.

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء ظروف العمل التنظيمية

مستوى الأهلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	0.95	3.86	10	21	7	3	9	ت	1- علاقتك برئيسك جيدة.
			23.8	50	16.7	7.1	2.4	%	
مرتفع	0.87	3.76	6	25	7	3	1	ت	2- يفسح لك رئيسك المباشر المجال لطرح آرائك وانشغالاتك.
			13.3	59.5	16.7	7.1	2.4	%	
مرتفع	0.82	3.74	4	28	6	3	1	ت	3- ساعات العمل في مؤسستك مناسبة.
			9.5	66.7	14.3	7.1	2.4	%	
منخفض	1.17	2.26	3	20	10	3	6	ت	4- تمنحك المؤسسة أوقات للراحة تساعدك على استرجاع نشاطك.
			7.1	47.6	23.8	7.1	14.3	%	
مرتفع	0.83	3.81	8	21	10	3	00	ت	5- تجد سهولة في الاتصال بالإدارة العليا.
			19	50	23.8	7.1	00	%	
مرتفع	0.89	3.81	7	25	6	3	1	ت	6- يصدر رئيسك المباشر أوامر واضحة.
			16.7	59.5	14.3	7.1	2.4	%	
مرتفع	0.93	3.90	9	25	5	1	2	ت	7- تتمتع بحرية الاتصال بزملائك في العمل.
			21.4	59.5	11.9	2.4	4.8	%	
مرتفع	0.90	3.95	10	24	6	0	2	ت	8- لديك علاقة جيدة مع زملائك بالعمل.
			23.8	57.1	14.3	0	4.8	%	
متوسط	1.14	2.95	2	14	12	8	6	ت	9- تشاركك الإدارة العليا في اتخاذ كافة القرارات الخاصة بالمؤسسة.
			4.8	33.3	28.6	19	14.3	%	
-	0.59	3.67	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري المرجح الكلي						

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

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ظروف العمل التنظيمية تعبر عن درجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على ظروف العمل التنظيمية في مؤسسة مدبغة الجلود (3.67 من 5) و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي

[ 3.41 – 4.20 ] والتي تشير إلى درجة الموافقة المرتفعة على ظروف العمل التنظيمية في المؤسسة والانحراف المعياري لهذا البعد قد بلغ 0.59 أي لا يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ظروف العمل التنظيمية.

ويمكن ترتيب عبارات ظروف العمل التنظيمية تنازليا حسب درجة الموافقة كما يلي:

- العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة الأولى " لديك علاقة جيدة مع زملائك بالعمل" وهذا بمتوسط حسابي قدرة 3.95 وانحراف معياري 0.90 وكانت نسبة الأفراد الموافقين عليها هي (57.1% + 23%) = 80.9 % من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (07) جاءت في المرتبة الثانية " تتمتع بحرية الاتصال بزملائك بالعمل" وهذا بمتوسط حسابي قدرة 3.90 وانحراف معياري 0.93 وكانت نسبة الأفراد الموافقين عليها هي (59.5% + 21.4%) = 80.9 % من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (01) جاءت في المرتبة الثالثة " علاقتك برئيسك جيدة " وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري 0.95 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها هي (50% + 23.8%) = 73.8 % من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (05) جاءت في المرتبة الرابعة "تجد سهولة في الاتصال بالإدارة العليا" وهذا بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.83 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها هي (50% + 19%) = 69 % من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (06) جاءت في المرتبة الخامسة" يصدر رئيسك المباشر أوامر واضحة" بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري 0.89 حيث كانت نسبة العمال الموافقين عليها هي (59.5% + 16.7%) = 76.2 % من مجموع المستخدمين.

- العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة السادسة "يفسح لك رئيسك المباشر المجال لطرح آرائك وانشغالاتك" بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.87 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (59.5% + 14.3%) = 73.8 % من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (03) جاءت في المرتبة السابعة "ساعات العمل في مؤسستك مناسبة" بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.82، وكانت درجة الموافقة للعمال  $(66.7\% + 9.5\%) = 76.2\%$  من مجموع المستجوبين.
- العبارة رقم (04) جاءت في المرتبة الثامنة "تمنحك المؤسسة أوقات للراحة تساعدك على استرجاع نشاطك" وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري 1.17، حيث بلغت درجة الموافقة للعمال عليها هي  $(47.6\% + 7.1\%) = 54.7\%$  من مجموع المستجوبين.
- العبارة رقم (03) جاءت في المرتبة الأخيرة "تشاركك الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة" بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري 1.14 حيث كانت درجة الموافقة للعمال عليها هي  $(33.3\% + 4.8\%) = 38.1\%$  من مجموع المستجوبين.

ب- عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول بعد الظروف المادية والمعنوية.

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الظروف المادية والمعنوية.

الجدول رقم(20): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الظروف المادية والمعنوية

مستوى الأهلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
منخفض	1.18	2	2	4	5	12	19	ت	10- يتلاءم الأجر الذي تتقاضاه مع جهدك المبذول.
			4.8	9.5	11.9	28.6	45.2	%	
منخفض	1.04	1.98	1	3	7	14	17	ت	11- يلبي الأجر الذي تتقاضاه احتياجاتك الأساسية.
			2.4	7.1	16.7	33.3	40.5	%	
منخفض	1.13	2.55	1	8	14	9	10	ت	12- تجد عدالة في منح الأجر بمؤسستك.
			2.4	19	33.3	21.4	23.8	%	
منخفض	1.11	2.19	1	4	12	10	15	ت	13- تمنحك المؤسسة نسبة من الأرباح في نهاية السنة.
			2.4	9.5	28.6	23.8	35.7	%	
متوسط	1.28	2.83	3	12	12	5	10	ت	14- يقوم رئيسك المباشر بتشجيعك على مجهوداتك.
			7.1	6.28	28.6	11.9	23.8	%	

منخفض	1.29	2.45	2	9	9	8	14	ت	15- تتوفر مؤسستك فرصا للترقية.
			4.8	21.4	21.4	19	33.3	%	
متوسط	1.30	3.24	6	16	9	4	7	ت	16- تقوم المؤسسة بتعويضك في حالة تعرضك لحادث عمل.
			14.3	38.1	21.4	9.5	16.7	%	
منخفض	1.17	2.29	1	7	9	11	14	ت	17- تتوفر مؤسستك على دورات تكوينية.
			2.4	16.7	21.4	26.2	33.3	%	
-	0.84	2.44	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري المرجح الكلي						

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

من الجدول رقم (20) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الظروف المادية والمعنوية تعبر عن درجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى موافقة أفراد العينة على الظروف المادية والمعنوية في مدبغة الجلود بجيجل 2.44 وهو يقع ضمن الفئة الثانية [1.81 – 3.40] التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للمستوى المنخفض للظروف المادية والمعنوية وانحراف معياري قدره 0.84، أي لا يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ظروف العمل المادية والمعنوية. ويمكن ترتيب عبارات الظروف المادية والمعنوية تنازليا كما يلي:

- العبارة رقم (16) جاءت في المرتبة الأولى "تقوم المؤسسة بتعويضك في حالة تعرضك لحادث عمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.24 وانحراف معياري 1.30، وكانت نسبة العمال الموافقين عليها  $(38.1\% + 14.3\%) = 52.4\%$  من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة الثانية "يقوم رئيسك المباشر بتشجيعك على مجهوداتك في العمل" بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 1.28، وكانت نسبة العمال الموافقين عليها  $(28.6\% + 7.1\%) = 35.7\%$  من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (12) جاءت في المرتبة الثالثة "تجد عدالة في منح الاجور بمؤسستك" بمتوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري 1.13، وكانت نسبة العمال الموافقين  $(19\% + 2.4\%) = 21.4\%$  من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (15) جاءت في المرتبة الرابعة "تُوفر مؤسستك فرصا للترقية" بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 1.29، حيث بلغت نسبة الموافقين عليها  $(21.4\% + 4.8\%) = 26.6\%$  من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (17) جاءت في المرتبة الخامسة" تتوفر مؤسستك على دورات تكوينية "بمتوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري 1.17، حيث جاءت نسبة العمال الموافقين عليها (16.7%+2.4%) = 19.1% من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (13) جاءت في المرتبة السادسة" تمنحك المؤسسة نسبة من الأرباح في نهاية السنة" بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 1.11 حيث كانت نسبة العمال الموافقين عليها (9.5%+2.4%) = 11.9% من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (10) جاءت في المرتبة السابعة "يتلاءم الأجر الذي تتقاضاه مع جهدك المبذول وهذا بمتوسط حسابي 2 وانحراف معياري 1.18، وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (9.5%+4.8%) = 14.3% من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (11) جاءت في المرتبة الأخيرة "يلبي الأجر الذي تتقاضاه احتياجاتك الأساسية" بمتوسط حسابي 1.98 وانحراف معياري 1.04، وجاءت نسبة العمال الموافقين عليها (7.1%+2.4%) = 9.5% من مجموع المستجوبين.

### ج- عرض و تحليل إجابات عينة الدراسة حول بعد ظروف العمل الفيزيائية

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها الظروف العمل الفيزيائية.

الجدول رقم(21):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها ظروف العمل الفيزيائية

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		التكرار النسبة
مرتفع	1.04	3.45	5	20	7	9	1	ت	18- هناك إضاءة جيدة في مكان عملك.
			11.9	47.6	16.7	21.4	2.4	%	
متوسط	1.08	3.26	4	16	12	7	3	ت	19- التهوية في مكان عملك مناسبة.
			9.5	38.1	28.6	16.7	7.1	%	
متوسط	1.37	2.69	5	9	6	12	10	ت	20- يتميز مكان عملك بالهدوء والسكينة.
			11.9	21.4	14.3	28.6	23.8	%	
متوسط	1.27	3.31	9	11	10	8	4	ت	21- يتميز المكان الذي تعمل فيه بالنظافة.
			21.4	26.2	23.8	19	9.5	%	

متوسط	1.25	3.02	6	11	7	14	4	ت	22- يحتوي مكان عملك على أنظمة للحماية و الوقاية الصحية.
			14.3	26.2	16.7	33.3	9.5	%	
متوسط	1.18	2.95	4	11	11	11	5	ت	23- درجة الحرارة مناسبة في مكان عملك.
			9.5	26.2	26.2	26.2	11.9	%	
-	<b>0.93</b>	<b>3.11</b>	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري المرجح الكلي						

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

من خلال الجدول رقم(21) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ظروف العمل الفيزيائية تعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على ظروف العمل الفيزيائية (3.11) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [2.61-3.40] والذي يشير إلى الخيار محايد على ظروف العمل الفيزيائية في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل، وبانحراف معياري قدره 0.93 وهذا يدل على أنه لا يوجد تشتت في إجراءات افراد عينة الدراسة حول بعد ظروف العمل الفيزيائية.

ويمكن ترتيب عبارات ظروف العمل الفيزيائية تنازليا كما يلي:

- العبارة رقم (18) جاءت في المرتبة الأولى "هناك إضاءة جيدة في مكان عملك" بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري 1.04، وبلغت نسبة العمال الموافقين عليها  $(47.6\% + 11.9\%) = 59.5\%$  من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (21) جاءت في المرتبة الثانية "يتميز المكان الذي تعمل فيه بالنظافة بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.27، وكانت نسبة العمال الموافقين عليها  $(26.1\% + 21.4\%) = 47.5\%$  من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (19) جاءت في المرتبة الثالثة "التهوية في مكان عملك مناسبة" بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 3.08، وكانت نسبة العمال الموافقين عليها  $(38.1\% + 9.5\%) = 47.6\%$  من مجموع المستخدمين.

- العبارة رقم (22) جاءت في المرتبة الرابعة "يحتوي مكان عملك على أنظمة للحماية و الوقاية الصحية" بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 3.25، وكانت نسبة العمال الموافقين عليها  $(26.2\% + 14.3\%) = 40.5\%$  من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (23) جاءت في المرتبة الخامسة "درجة الحرارة مناسبة في مكان عملك" حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.95 وانحراف معياري 1.18، وبلغت نسبة العمال الموافقين عليها  $(26.2\% + 9.5\%) = 35.7\%$  من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (20) جاءت في المرتبة الأخيرة "يتميز مكان عملك بالهدوء و السكينة"، حيث قدر المتوسط الحسابي 2.69 وانحراف المعياري 1.37، وبلغت نسبة العمال الموافقين عليها  $(11.9\% + 21.4\%) = 33.3\%$  من مجموع المستجوبين.

#### د- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالعلاقة بين المحاور الفرعية لظروف العمل

سيتم تفريغ و تحليل إجابات عينة الدراسة حول المحور الخاص بظروف العمل والمحاور الفرعية له من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور الفرعية الخاصة بمحور ظروف العمل.

#### الجدول رقم(22): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي لظروف العمل

أنواع ظروف العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ظروف العمل التنظيمية	3.67	0.59
الظروف المادية و المعنوية	2.44	0.84
ظروف العمل الفيزيائية	3.11	0.93
<b>ظروف العمل</b>	<b>3.09</b>	<b>0.64</b>

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

من خلال نتائج الجدول رقم(22) نلاحظ أن ظروف العمل في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل تؤثر على العمال بدرجات متفاوتة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات الخاصة بمحور ظروف العمل (3.09) الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [2.61-3.40] والتي تشير هذه الفئة إلى الخيار محايد الذي يعبر عن المستوى المتوسط لظروف العمل.

و يمكن ترتيب أبعاد محور ظروف العمل تنازليا كمايلي:

- ظروف العمل التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.59.
- ظروف العمل الفيزيائية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.93.
- الظروف المادية والمعنوية جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري 0.84.



ثانيا: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء العاملين

الجدول رقم(23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء العاملين

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1.13	3.48	6	20	7	6	3	ت	24- السماح بتقديم الاقتراحات يدفعك إلى تحسين أدائك.
			14.3	47.6	16.7	14.3	7.5	%	
مرتفع	0.45	4.19	9	32	1	-	-	ت	25- تقوم بعملك وفق التوجيهات المحدودة لك.
			21.4	76.2	2.4	-	-	%	
مرتفع	0.52	4.54	9	30	3	-	-	ت	26- تمتلك المعارف الكافية لإنجاز عملك.
			21.4	71.4	7.1	-	-	%	
مرتفع	0.54	4.40	18	23	1	-	-	ت	27- تسعى إلى تحسين أدائك بشكل مستمر.
			42.9	54.8	2.4	-	-	%	
مرتفع	0.57	4.36	17	23	2	-	-	ت	28- تقوم بإنجاز عملك في الوقت المحدد.
			40.5	54.8	4.8	-	-	%	
مرتفع	0.89	3.81	9	22	6	4	1	ت	29- هناك تعاون بين زملائك في العمل على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
			21.4	52.4	14.3	9.5	2.4	%	
مرتفع	1.23	3.57	9	19	5	5	4	ت	30- يتلاءم العمل الذي تقوم به مع مؤهلاتك
			21.4	45.2	11.9	11.9	9.5	%	
متوسط	1.12	2.74	1	11	14	8	8	ت	31- تتوفر مؤسستك على نظام لتقسيم الأداء.
			2.4	26.2	33.3	19	19	%	
منخفض	1.06	2.43	-	8	12	12	10	ت	32- يتم إعلامك بنتائج تقسيم أدائك.
			-	19	28.6	28.6	23.8	%	
متوسط	1.15	2.98	3	12	14	7	6	ت	33- تساعدك ظروف العمل على

		زيادة انتاجيتك							
متوسط	1.30	3.17	7.1	28.6	33.3	16.7	14.3	%	34- تتميز الإجراءات المتبعة في العمل بالوضوح والشفافية.
			5	16	10	3	8	ت	
مرتفع	1.08	3.62	11.9	38.1	23.8	7.1	19	%	35- يمنحك رئيسك المباشر حرية أداء عملك.
			6	23	8	1	4	ت	
			14.3	54.8	19	2.4	9.5	%	
			المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري المرجح الكلي						
-		0.49	3.57						

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

من خلال الجدول رقم(23) نلاحظ أفراد عينة الدراسة بمدبغة الجلود يرون ان الأداء يعبر عن درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأداء العاملين 3.57 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي [4.20- 3.41] والتي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع لأداء العاملين وانحراف معياري قدره 0.49 وهذا يدل على أنه لا يوجد تشتت بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين.

ويمكن ترتيب عبارات محور أداء العاملين تنازليا كما يلي:

- العبارة رقم (27) جاءت في المرتبة الأولى "تسعى إلى تحسين أدائك بشكل مستمر" بمتوسط حسابي قدره 4.40 وكانت نسبة أفراد العينة الموافقين عليها (54.8% + 42.9%)=97.7% من مجموع المستجوبين.
- العبارة رقم (28) جاءت في المرتبة الثانية "تقوم بإنجاز عملك في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي 4.36 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (54.8% + 40.5%)=95.3% من مجموع المستجوبين.
- العبارة رقم (25) جاءت في المرتبة الثالثة "تقوم بعملك وفق التوجيهات المحددة لك" بمتوسط حسابي 4.19 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (76.2% + 25.4%)=97.6% من مجموع المستجوبين.
- العبارة رقم (26) جاءت في المرتبة الرابعة "تمتلك المعارف الكافية لإنجاز عملك" بمتوسط حسابي 4.14 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (71.4% + 21.4%)=92.8% من مجموع المستجوبين.
- العبارة رقم (29) جاءت في المرتبة الخامسة "هناك تعاون بين زملائك في العمل على انجاز الأعمال الموكلة إليهم" بمتوسط حسابي 3.81 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (52.4% + 21.4%)=73.8% من مجموع المستجوبين.
- العبارة رقم(35) جاءت في المرتبة السادسة "يمنحك رئيسك المباشر حرية أداء عملك" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62 وكانت نسبة الموافقين عليها (54.8% + 14.3%)=68.1% من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (30) جاءت في المرتبة السابعة "يتلاءم العمل الذي تقوم به مع مؤهلاتك" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (45.2% + 21.4%) = 66.6% من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (24) جاءت في المرتبة الثامنة "السماح بتقديم الاقتراحات يدفعك إلى تحسين أدائك" بمتوسط حسابي 3.48 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (47.6% + 14.3%) = 61.9% من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (34) جاءت في المرتبة التاسعة "تتميز الإجراءات المتبعة في العمل بالوضوح والشفافية" وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.17 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (38.1% + 11.9%) = 49% من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (33) جاءت في المرتبة العاشرة "تساعدك ظروف العمل على زيادة إنتاجك" بمتوسط حسابي قدره 2.98 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (28.6% + 7.1%) = 35.7% من مجموع المستجوبين.

- العبارة رقم (31) جاءت في المرتبة الحادية عشرة "تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم الأداء" بمتوسط حسابي قدره 2.74 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (26.2% + 2.4%) = 28.6% من مجموع المستخدمين.

- العبارة رقم (32) جاءت في المرتبة الأخيرة" يتم إعلامك بنتائج تقييم أدائك" بمتوسط حسابي 2.43 وكانت نسبة العمال الموافقين عليها (28.6% + 19%) = 47.6% من مجموع المستجوبين.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إجراء بعض الاختبارات للتأكد من ملائمة البيانات لنموذج الانحدار.

### أولاً: اختبار الملائمة وخطية العلاقات

سنقوم بالاعتماد على أسلوب التباين (Anova) للتأكد من خطية العلاقة بين المتغير المستقبل (ظروف العمل) والمتغير التابع (أداء العاملين)، والجدول الموالي يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
أداء العاملين	ظروف العمل التنظيمية	الانحدار	2.427	1	2.427	12.561	0.01
		البواقي	7.729	41	0.193		
		الكلية	10.156	42	/		
	الظروف المادية والمعنوية	الانحدار	1.523	1	1.523	7.058	0.01
		البواقي	8.632	41	0.216		
		الكلية	10.156	42	/		
	ظروف العمل الفيزيائية	الانحدار	1.522	1	1.522	7.050	0.01
		البواقي	8.634	41	0.216		
		الكلية	10.156	42	/		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم(24) نلاحظ أن القيم الاحتمالية لكل من ظروف العمل التنظيمية الظروف المادية والمعنوية، وظروف العمل الفيزيائية تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي ويمكننا الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

**ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة**

**أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن هناك تأثير إيجابي وكبير لظروف العمل التنظيمية على أداء العاملين.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم(25): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط $r = 0.48$				
معامل التحديد $R^2 = 0.24$				
قيمة $F = 12.56$				
T معنوية	T قيمة	معاملات غير موحدة		المتغير
		بيتا B	SFB	
0.000 0.001	3.544	0.489	0.428	الثابت
			0.115	ظروف العمل التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.24 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (ظروف العمل التنظيمية) في المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة 24% وأن باقي النسبة والمقدر ب 76% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير ظروف العمل التنظيمية.

أما معامل الارتباط فقد بلغ 0.48 وهو يدل على وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين ظروف العمل التنظيمية وأداء العاملين.

في حين بلغ معامل الميل 0.407 مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 2.077 بمستوى معنوية 0.001 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً و المعادلة الخطية تكتب على الشكل التالي:

$$A \begin{cases} y_e = 2.077 + 0.407(x_B) \\ y_e = 2.77 + 0.407(\text{ظروف العمل التنظيمية}) \end{cases}$$

حيث  $y_e$  : يمثل المتغير التابع (أداء العاملين).

$x_B$  : يمثل المتغير المستقل (ظروف العمل التنظيمية).

مما سبق نخلص إلى وجود تأثير ضعيف لظروف العمل التنظيمية على أداء العاملين، وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأن هناك تأثير إيجابي وكبير لظروف العمل التنظيمية على أداء العاملين.

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن هناك تأثير إيجابي وكبير لظروف العمل المادية والمعنوية على أداء العاملين.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم(26): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط $r = 0.39$				
معامل التحديد $R^2 = 0.15$				
قيمة $F = 7.058$				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة T	معنوية T
الثابت	B	بيتا B	13.704	0.000
	SFB		0.39	
الظروف المادية والمعنوية	B		2.657	0.011
	SFB		0.085	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الارتباط  $r$  بلغت قيمته 0.39 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة و ضعيفة بين المتغيرين، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.15 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع بنسبة 15% وأن باقي النسبة والمقدرة ب 85% من التأثير في المتغير التابع (أداء العاملين) ترجع إلى عوامل أخرى غير الظروف المادية والمعنوية.

في حين بلغ معامل الميل (0.227) مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، أما بالنسبة لقيمة معلمة التقاطع فقد بلغت (3.020) بمستوى معنوية 0.011 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً، والمعادلة الخطية تكتب على الشكل التالي:

$$A \begin{cases} y_e = 3.020 + 0.227(x_c) \\ y_e = 3.020 + 0.227(\text{الظروف المادية والمعنوية}) \end{cases}$$

حيث:  $y_e$ : يمثل المتغير التابع (أداء العاملين).

$x_c$ : يمثل المتغير المستقل (الظروف المادية والمعنوية).

مما سبق نخلص الى وجود تأثير ضعيف للظروف المادية والمعنوية على أداء العاملين، وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأن هناك تأثير إيجابي وكبير للظروف المادية والمعنوية على أداء العاملين.

ج- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن هناك تأثير إيجابي وكبير لظروف العمل الفيزيائية على أداء العاملين.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم(27): نتائج اختيار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط $r = 0.39$				
معامل التحديد $R^2 = 0.15$				
قيمة $F = 7.050$				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة T	معنوية T
الثابت	B	SFB	بيتا	
	2.931	0.252	0.39	0.000
ظروف العمل الفيزيائية	0.206	0.078		0.011

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط  $r$  قدر ب 0.39 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.15 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع بنسبة 15% وأن باقي النسبة والمقدرة ب 85% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير ظروف العمل الفيزيائية، في حين بلغ معامل الميل (0.206) مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، أما بالنسبة لقيمة معلمة التقاطع فقد قدرت ب (2.077) بمستوى معنوية 0.011 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

والمعادلة الخطية تكتب على الشكل التالي:

$$A \begin{cases} y_e = 2.931 + 0.206(x_d) \\ y_e = 2.931 + 0.206(\text{الظروف العمل الفيزيائية}) \end{cases}$$

حيث:  $x_d$  يمثل المتغير المستقل أي (ظروف العمل الفيزيائية).

مما سبق نخلص الى وجود تأثير ضعيف لظروف العمل الفيزيائية على أداء العاملين وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأن هناك تأثير إيجابي وكبير لظروف العمل الفيزيائية على أداء العاملين.

## ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أن هناك "تأثير إيجابي وكبير لظروف العمل على أداء العاملين بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

والجدول التالي يوضح لنا نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

## الجدول رقم(28): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط $r = 0.53$				
معامل التحديد $R^2 = 0.28$				
قيمة $F = 4.95$				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة T	معنوية T
	B	SFB	بيتا B	
الثابت	2.043	0.429	-	0.000
ظروف العمل التنظيمية	0.306	0.133	0.68	0.028
الظروف المادية والمعنوية	0.072	0.110	0.12	0.515
الظروف الفيزيكية	0.074	0.099	0.14	0.455

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم(28) يمكن كتابة نموذج الانحدار الخاص بموضوع الدراسة كما يلي:

$$y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$$

حيث:  $y$ : يمثل المتغير التابع وهو أداء العاملين

$x_1$ : يمثل ظروف العمل التنظيمية.

$x_2$ : يمثل ظروف العمل المادية.

$x_3$ : يمثل ظروف العمل الفيزيكية.

$\alpha$ : يمثل الثابت.

بتعويض  $\alpha$  و  $\beta$  المحصل عليها في الجدول رقم (28) يصبح النموذج على الشكل التالي:

$$y_i^* = 2.043 + 0.306 x_1 + 0.306 x_2 + 0.074 x_3$$



من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن مستوي المعنوية لكل من الظروف المادية والمعنوية وظروف العمل الفيزيائية كانت (0,515 و 0,455) على التوالي وهي أكبر من 0,05، وعليه نقوم بإخراج المتغير  $x_2$  (ظروف العمل المادية والمعنوية) و  $x_3$  (ظروف العمل الفيزيائية) من نموذج الانحدار ويصبح نموذج الدراسة على الشكل التالي:

$$y = 2,077 + 0,407 x_1$$

(ظروف العمل التنظيمية)  $y = 2,077 + 0,407 x_1$

وعليه بالرجوع الى نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت 0.24 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (ظروف العمل) في المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة 24% وأن باقي النسبة والمقدر ب 76% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير ظروف العمل. ومنه نخلص مما سبق إلى وجود تأثير إيجابي ولكنه ضعيف بين ظروف العمل وأداء العاملين وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود تأثير إيجابي وكبير لظروف العمل على أداء العاملين بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

## خلاصة

حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة دباغة الجلود بجيجل معرفة تأثير ظروف العمل على أداء العاملين، حيث اقتصرت الدراسة على 42 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 55 إستبيان تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية، وقمنا باختبار فرضيات الدراسة حيث توصلنا إلى وجود تأثير إيجابي وضعيف لظروف العمل (ظروف العمل التنظيمية، الظروف المادية والمعنوية، وظروف العمل الفيزيائية) على أداء العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

# الخاتمة

لقد قمنا بهذه الدراسة لمحاولة معرفة مدى تأثير ظروف العمل على أداء العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل وإظهار ما إذا كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على أداء العاملين وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية مع تقديم مجموعة من الاقتراحات نذكرها كما يلي:

### أولاً: النتائج النظرية

- ظروف العمل هي مجموعة من العوامل التي تحيط بالعمال أثناء تأديته لعمله سواء كانت هذه الظروف تنظيمية ( كالإشراف، القيادة، اتصالات رسمية وغير رسمية ) ، أو مادية ( كالأجور والمكافآت ) أو فيزيقية ( كالإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة، نظافة المكان )، والتي تؤثر على سلوك الفرد في محيط العمل.
- توجد عدة أنواع لظروف العمل، والتي تؤثر بشكل يختلف من فرد إلى آخر.
- تعددت النظريات المفسرة لظروف العمل في الفكر الإداري، سواء كانت نظريات كلاسيكية، سلوكية ونظريات حديثة إلا أن جميعها تتفق على ضرورة توفير ظروف عمل جيدة من أجل مساعدة الفرد في القيام بالمهام الموكلة إليه بشكل جيد.
- الأداء هو ما يعده العامل أثناء قيامه بعملية وإتمام المهام والمسؤوليات المعنوية للوظيفة التي يشغلها فهو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها، من خلال كمية الإنتاج ونوعيته أو سرعة الدقة في العمل.
- توجد عدة محددات للأداء تتمثل في الجهد، القدرات، الإدراك، الوظيفة، البيئة التنظيمية الداخلية، المحيط الخارجي.
- من أجل تحقيق أداء جيد لا بد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها وضوح وشفافية المهمة، منافسة المهمة، والتعاون على إجراء المهمة.
- تقييم أداء العاملين هو عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.
- توجد العديد من الظروف التي تساعد في عملية تقييم أداء العاملين سواء كانت هذه الطرق تقليدية مثل طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التوزيع الإجمالي، وطريقة التدرج البياني بالإضافة إلى الطرق الحديثة مثل طريقة الاختيار الإلزامي ، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة قوائم المراجعة ، وطريقة الأداء المتزن.
- تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات كتطوير وتنمية الأداء، تنظيم المكافآت، اتخاذ قرارات النقل والترقية، تنمية المسار الوظيفي، وعمليات الاختيار والتعيين.

- إن تهيئة ظروف العمل بشكل جيد يؤثر إيجاباً على تأدية الأفراد العاملين المهام الموكلة إليهم بشكل مناسب.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مدبغة الجلود- جيجل- توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

- تبين أن اتجاهات الأفراد العاملين نحو ظروف العمل التنظيمية جاء بدرجة عالية من الموافقة، وهذا يدل على أن الظروف التنظيمية في المؤسسة جيدة.
- يتبين أن اتجاهات الأفراد العاملين نحو الظروف المادية والمعنوية كانت بدرجة منخفضة الموافقة، وتعتبر هذه النتيجة على عدم ملائمة الظروف المادية في المؤسسة.
- تبين أن اتجاهات الأفراد العاملين نحو ظروف العمل الفيزيائية بدرجة متوسطة من الموافقة.
- توصلنا إلى وجود تأثير عند مستوى المعنوية 0.05 لأنواع ظروف العمل في تحسين أداء العاملين، حيث ذلت النتائج على أن ظروف العمل التنظيمية، والظروف الفيزيائية تفسر ما مقداره 24% من التباين الحاصل في أداء العاملين، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة وطردية بين أنواع ظروف العمل وأداء العاملين قدرها 0.50.

### ثالثاً: الاقتراحات

- من خلال النتائج السابقة التي توصلنا إليها في الدراسة التطبيقية نقدم مجموعة من الاقتراحات:
- ضرورة منح أجور للعمال تتماشى ومختلف احتياجاتهم المعيشية.
  - منح نسبة من الأرباح في نهاية السنة على العمال لتشجيعهم على زيادة إنتاجيتهم.
  - العمل على توفير فرص للترقية لزيادة ولاء الأفراد لمؤسستهم.
  - إجراء دورات تدريبية للعمال من أجل تعزيز قدراتهم ومهاراتهم مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم.
  - العمل على تهيئة الظروف الفيزيائية التي توفر جو من الراحة للعاملين وتحميهم من مختلف الأخطار في مكان عملهم.
  - العمل على وضع أسس واضحة في منح الأجور بالمؤسسة تتماشى والمجهودات التي يبذلها العمال.
  - ضرورة إعلام العمال بنتائج تقييم أدائهم من أجل زيادة رضاهم الوظيفي.

رابعاً: أفاق الدراسة

فيما يلي استعراض لبعض المواضيع التي قد تكون أفاق لدراسات مستقبلية:

- تهيئة ظروف العمل الفيزيائية في المؤسسة الانتاجية - دراسة حالة -.
- تأثير ظروف العمل على أداء الأساتذة الجامعيين - دراسة حالة جامعة جيجل -.
- دور نتائج تقييم الاداء في تحقيق العدالة في منح الاجور .

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
- 3- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري: علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2002.
- 4- أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 5- أشرف محمد عبد الباقي، علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقه، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2001.
- 6- بوحنية قوى، الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010.
- 7- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2002.
- 8- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 9- حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات) في المنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 10- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 11- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية النشر، القاهرة، 1990.
- 12- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 13- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 14- خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 16- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 17- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.



- 18- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 19- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل الكويت، دون سنة نشر.
- 20- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 21- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سمير فيس للاستثمار والتطوير، القاهرة، 2000.
- 22- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 23- السيد عليوة، تنمية المهارات الاشرافية، الطبعة الأولى، إشراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 24- شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2005.
- 25- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر عمان، 2009.
- 26- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2002.
- 27- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 28- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل تحديد الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2004.
- 29- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي والتحليل على مستوى المنظمات، الطبعة الأولى المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 30- عادل حرحوش ومؤيد الصالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- 32- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشرى في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة، 2003.
- 33- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسة إدارة الموارد البشرية، مكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 34- عبد الرحمان العيسوني، سيكولوجية العمل والعمال، الطبعة الاولى، دار الراتب الجامعية بيروت، دون سنة نشر.

- 35- عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 36- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2002.
- 37- العديل ناصر محمد، السلوك التنظيمي والإنساني، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة الرياض، 1995.
- 38- على خيضر مبارك، موسى قاسم القريوتي، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 39- على سلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.
- 40- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد المعاصرة، " بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 41- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان، 2009.
- 42- فايزة الزغبي، الرقابة الادارية في منشآت الاعمال، دار الهلال، عمان، 1991.
- 43- فرح عبد الله طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الخامسة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1985.
- 44- فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- 45- فيصل ديلو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003.
- 46- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرية المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 47- القريوتي، مبادئ الإدارة، نظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 48- الكتبي محمد علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2005.
- 49- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، دار النهضة للنشر بيروت، 2000.
- 50- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر عمان، 2013.

- 51- مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2007.
- 52- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة القاهرة، 2005.
- 53- محمد المحسن، توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 54- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 55- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (نظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الثالثة، عمان، 2006.
- 56- محمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002.
- 57- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 59- مصطفى محمود ابو بكر، أحمد عبد الله اللحج، منهج البحث العلمي، الدار الجامعية الاسكندرية 2007.
- 60- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 62- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، مصر، 1994.
- 63- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة، الترجمة، والنشر الجزائر، 2011.
- 64- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 65- هدى حسين زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار محداوي للنشر، عمان، 1998.

#### ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- البدر بن حمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني، الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006/2005.
- 2- براكثة سليمة، ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوظيفة الاجتماعية للعمال مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، 2012/2011.

- 3- سلمى لحر، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013/2012.
- 4- عبد العزيز إبراهيم التويجري، البيئة الداخلية ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 5- نعيمة فيصل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 6- وليد حميد رشيد الأمري، تقييم وتطوير أداء العاملين، دراسة حالية في معرفة" دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، بغداد، 2009/2008.

#### ثالثا: المجالات العلمية

- 1- لينة حسام المحتمى، مروان سعيد جلود، العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 2، السعودية، 2005.

#### رابعا: الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Alain Meignam, **Ressources humains, Déployer la stratégie**, Edition, SA, paris, 2000.
- 2- Dimitri Weiss , **Ressources Humaines**, Deuscimes édition Edition d'organisations paris 2003.
- 3- Eanfierre Citeau, **Gestion des ressources humaines**, 4<sup>eme</sup> édition, paris, 2002.
- 4- Schlen R. **Management Human resource**. puhulishingcopungwithnt giving out the publishing county, 1995.

الملاحق

الملحق رقم(01): استبانة تحكيم

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان من أجل الحصول على البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا لإجراء دراسة ميدانية بمدبغة الجلود جيجل لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة جيجل بعنوان: " تأثير ظروف العمل على أداء العاملين".

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها هذا الاستبيان، مؤكدا لكم أن المعلومات التي تقدمونها لنا ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام وشكرا.

#### ملاحظة

- لا يتم كتابة الاسم و اللقب
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة بوضع الإشارة (x) مكان الإجابة
- حدد بصراحة رأيك في الإجابة المقترحة.

#### من إعداد الطلبة

إشراف الأستاذة

- هري حسين.

يغنى سامية

- قدار توفيق.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

ذكر  أنثى

2- السن

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 39 سنة  
 من 40 سنة إلى 49 سنة  أكثر من 50 سنة

3- الحالة الاجتماعية

أعزب  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الأقدمية المهنية

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 9 سنوات  
 من 10 سنة إلى 14 سنة  أكثر من 15 سنة

6- الأجر الذي تتقاضاه يتراوح ما بين

أقل من 20000 دج  من 20000-39000 دج  
 من 30000-39000 دج  أكثر من 40000 دج

7- المستوى الوظيفي

عامل تنفيذ  عامل مؤهل  إطار

المحور الثاني: ظروف العمل

أ- الظروف التنظيمية: القيادة، الاتصال، ساعات العمل، أوقات الراحة

رقم لعبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير موافق بشدة
01	العلاقة مع رئيسك جيدة					
02	يفسح لك رئيسك المباشر المجال لطرح آرائك و انشغالاتك					
03	ساعات العمل في المؤسسة مناسبة					
04	تمنح المؤسسة أوقات للراحة تساعدك على استرجاع نشاطك					
05	تجد سهولة في الاتصال بالإدارة العليا					
06	يصدر رئيسك المباشر أوامر واضحة					
07	تتمتع بحرية الاتصال بزملائك في العمل					
08	لديك علاقة جيدة مع زملائك في العمل					
09	تشاركك الإدارة العليا في اتخاذ كافة القرارات الخاصة بالمؤسسة					



ب- الظروف المادية و المعنوية: الأجر و المكافآت

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يتلائم الأجر الذى تتقاضاه مع العمل الذى تقوم به					
11	يلبى الأجر الذى تتقاضاه احتياجاتك الأساسية					
12	توجد عدالة في منح الأجر بمؤسستك					
13	تمنحك المؤسسة نسبة من الأرباح في نهاية					
14	يقوم رئيسك المباشر بتشجيعك على مجهوداتك في العمل					
15	توفر مؤسستك فرصا للترقية					
16	تقوم المؤسسة بتعويضك في حالة تعرضك لحادث عمل					
17	تتوفر مؤسستك على دورات تدريبية					

ج- ظروف العمل الفيزيائية: الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة، التهوية، نظافة المكان

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	هناك إضاءة جيدة في مكان عملك					
18	التهوية في مكان عملك مناسبة					
19	يتميز مكان عملك بالهدوء والسكينة					
20	يتميز المكان الذي تعمل فيه بالنظافة					
21	يحتوي مكان عملك على أنظمة للحماية والوقاية الصحية					

المحور الثالث: أداء العاملين

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	السماح لك بتقديم الاقتراحات يدفعك الى تحسن ادائك					
23	تقوم بعملك وفق التوجيهات المحددة لك					
24	تمتلك المعارف الكافية لإنجاز اعمالك					
25	تسعى الى تحسين ادائك بشكل مستمر					
26	تقوم بإنجاز عملك في الوقت المحدد					
27	هناك تعاون بين زملائك في العمل على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم					
28	يتلائم العمل الذي تقوم به مع مؤهلاتك					
29	تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم الاداء					
30	يتم اعلامك بنتائج تقييم ادائك					

					تساعدك ظروف العمل على زيادة انتاجيتك	31
					تتميز الاجراءات المتبعة في العمل بالوضوح و الشفافية	32
					يمنحك رئيسك المباشر حرية أداء عملك	33

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الكلية	اسم و لقب الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	عزیزی و داد
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	نجیمی عیسی
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	حمودة نسیم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	جبلی حسیبة

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان من أجل الحصول على البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا لإجراء دراسة ميدانية بمدبغة الجلود جيجل لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بعنوان: " تأثير ظروف العمل على أداء العاملين ".

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها هذا الاستبيان، مؤكدا لكم أن المعلومات التي تقدمونها لنا ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام وشكرا.

#### ملاحظة

- لا يتم كتابة الاسم و اللقب
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة بوضع الإشارة (x) مكان الإجابة
- حدد بصراحة رأيك في الإجابة المقترحة.

#### من إعداد الطلبة

إشراف الأستاذة

- هري حسين.

- يغنى سامية

- قدار توفيق.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

ذكر  أنثى

2- السن

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 39 سنة  
 من 40 سنة إلى 49 سنة  أكثر من 50 سنة

3- الحالة الاجتماعية

أعزب  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الأقدمية المهنية

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 09 سنوات  
 من 10 سنة إلى 14 سنة  أكثر من 15 سنة

6- الأجر الذي تتقاضاه يتراوح ما بين

أقل من 20000 دج  من 20000-39000 دج  
 من 30000 - 39000 دج  أكثر من 40000 دج

7- المستوى الوظيفي

عامل تنفيذ  عامل مؤهل  إطار

المحور الثاني: ظروف العمل

أ- الظروف التنظيمية: القيادة، الاتصال، ساعات العمل، أوقات الراحة.

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير موافق بشدة
01	علاقتك برئيسك جيدة.					
02	يفسح لك رئيسك المباشر المجال لطرح آرائك وانشغالاتك.					
03	ساعات العمل في المؤسسة مناسبة.					
04	تمنح المؤسسة أوقات للراحة تساعدك على استرجاع نشاطك.					
05	تجد سهولة في الاتصال بالإدارة العليا.					
06	يصدر رئيسك المباشر أوامر واضحة.					
07	تتمتع بحرية الاتصال بزملائك في العمل.					
08	لديك علاقة جيدة مع زملائك في العمل.					
09	تشاركك الإدارة العليا في اتخاذ كافة القرارات الخاصة بالمؤسسة.					

ب- الظروف المادية و المعنوية: الأجر و المكافآت.

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يتلاءم الأجر الذى تتقاضاه مع جهدك المبذول.					
11	يلبى الأجر الذى تتقاضاه احتياجاتك الأساسية.					
12	توجد عدالة في منح الأجر بمؤسستك.					
13	تمنحك المؤسسة نسبة من الأرباح في نهاية السنة.					
14	يقوم رئيسك المباشر بتشجيعك على مجهوداتك في العمل.					
15	توفر مؤسستك فرصا للترقية.					
16	تقوم المؤسسة بتعويضك في حالة تعرضك لحادث عمل.					
17	تتوفر مؤسستك على دورات تدريبية.					

ج- ظروف العمل الفيزيائية: الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة، التهوية، نظافة المكان

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	هناك إضاءة جيدة في مكان عملك.					
19	التهوية في مكان عملك مناسبة.					
20	يتميز مكان عملك بالهدوء والسكينة.					
21	يتميز المكان الذي تعمل فيه بالنظافة.					
22	يحتوي مكان عملك على أنظمة للحماية والوقاية الصحية.					
23	درجة الحرارة في مكان عملك مناسبة.					

المحور الثالث: أداء العاملين

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	السماح لك بتقديم الاقتراحات يدفعك الى تحسن ادائك.					
25	تقوم بعملك وفق التوجيهات المحددة لك.					
26	تمتلك المعارف الكافية لإنجاز اعمالك.					
27	تسعى الى تحسين ادائك بشكل مستمر.					
28	تقوم بإنجاز عملك في الوقت المحدد.					
29	هناك تعاون بين زملائك في العمل على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.					
30	يتلاءم العمل الذي تقوم به مع مؤهلاتك.					



					تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم الاداء.	31
					يتم إعلامك بنتائج تقييم أدائك.	32
					تساعدك ظروف العمل على زيادة إنتاجيتك.	33
					تتميز الاجراءات المتبعة في العمل بالوضوح و الشفافية.	34
					يمنحك رئيسك المباشر حرية أداء عملك.	35

الملحق رقم (04): الصدق الداخلي لمحور ظروف العمل

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	B
Q1	Corrélation de Pearson	1	,717**	,292	-,119	,549**	,687**	,259	,217	,329*	,664**
	Sig. (bilatérale)		,000	,061	,453	,000	,000	,097	,167	,033	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q2	Corrélation de Pearson	,717**	1	,315*	-,009	,636**	,596**	,299	,321*	,473**	,742**
	Sig. (bilatérale)	,000		,042	,955	,000	,000	,054	,038	,002	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q3	Corrélation de Pearson	,292	,315*	1	,551**	,527**	,195	,441**	,372*	,218	,677**
	Sig. (bilatérale)	,061	,042		,000	,000	,215	,003	,015	,166	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q4	Corrélation de Pearson	-,119	-,009	,551**	1	,253	,026	,292	,241	,191	,456**
	Sig. (bilatérale)	,453	,955	,000		,107	,872	,061	,124	,225	,002
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q5	Corrélation de Pearson	,549**	,636**	,527**	,253	1	,443**	,447**	,374*	,399**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,107		,003	,003	,015	,009	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q6	Corrélation de Pearson	,687**	,596**	,195	,026	,443**	1	,389*	,260	,158	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,215	,872	,003		,011	,097	,317	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q7	Corrélation de Pearson	,259	,299	,441**	,292	,447**	,389*	1	,829**	-,027	,668**
	Sig. (bilatérale)	,097	,054	,003	,061	,003	,011		,000	,864	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q8	Corrélation de Pearson	,217	,321*	,372*	,241	,374*	,260	,829**	1	,021	,619**
	Sig. (bilatérale)	,167	,038	,015	,124	,015	,097	,000		,894	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q9	Corrélation de Pearson	,329*	,473**	,218	,191	,399**	,158	-,027	,021	1	,511**
	Sig. (bilatérale)	,033	,002	,166	,225	,009	,317	,864	,894		,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
B	Corrélation de Pearson	,664**	,742**	,677**	,456**	,792**	,634**	,668**	,619**	,511**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

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

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

**Corrélations**

	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	C	
Q10	Corrélation de Pearson	1	,744**	,526**	,628**	,542**	,587**	,157	,419**	,796**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,320	,006	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q11	Corrélation de Pearson	,744**	1	,526**	,571**	,468**	,621**	,201	,521**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,000	,202	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q12	Corrélation de Pearson	,526**	,526**	1	,459**	,383	,511**	,290	,302	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,012	,001	,062	,052	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q13	Corrélation de Pearson	,628**	,571**	,459**	1	,587**	,585**	,221	,481**	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002		,000	,000	,160	,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q14	Corrélation de Pearson	,542**	,468**	,383	,587**	1	,516**	,141	,468**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,012	,000		,000	,374	,002	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q15	Corrélation de Pearson	,587**	,621**	,511**	,585**	,516**	1	,239	,459**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000		,128	,002	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q16	Corrélation de Pearson	,157	,201	,290	,221	,141	,239	1	,305	,459**
	Sig. (bilatérale)	,320	,202	,062	,160	,374	,128		,049	,002
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q17	Corrélation de Pearson	,419**	,521**	,302	,481**	,468**	,459**	,305	1	,689**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,052	,001	,002	,002	,049		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
C	Corrélation de Pearson	,796**	,800**	,692**	,785**	,722**	,792**	,459**	,689**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42

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

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

**Corrélations**

	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	D	
Q18	Corrélation de Pearson	1	,779**	,477**	,479**	,420**	,353	,731**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,001	,006	,022	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q19	Corrélation de Pearson	,779**	1	,647**	,486**	,478**	,540**	,829**

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,001	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q20	Corrélation de Pearson	,477**	,647**	1	,669**	,542**	,455**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000	,002	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q21	Corrélation de Pearson	,479**	,486**	,669**	1	,586**	,347	,779**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000		,000	,024	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q22	Corrélation de Pearson	,420**	,478**	,542**	,586**	1	,571**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,006	,001	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
Q23	Corrélation de Pearson	,353*	,540**	,455**	,347*	,571**	1	,701**
	Sig. (bilatérale)	,022	,000	,002	,024	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
D	Corrélation de Pearson	,731**	,829**	,829**	,779**	,782**	,701**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42

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

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

## الملحق رقم (05): الصدق الداخلي لمحور اداء العاملين

	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35		
Q24	Corrélation de Pearson	1	,151	,254	,353	,182	,374	,342	,081	-,052	,251	,242	,052	,521**
	Sig. (bilatérale)		,339	,105	,022	,250	,015	,026	,610	,743	,109	,122	,743	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q25	Corrélation de Pearson	,151	1	,603	,569	,571	,029	-,025	-,138	-,224	,055	-,055	,002	,197
	Sig. (bilatérale)	,339		,000	,000	,000	,855	,876	,383	,155	,729	,730	,988	,211
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q26	Corrélation de Pearson	,254	,603	1	,565	,475	,055	-,092	-,267	-,333	,046	-,143	-,031	,131
	Sig. (bilatérale)	,105	,000		,000	,001	,728	,561	,088	,031	,772	,365	,846	,409
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q27	Corrélation de Pearson	,353	,569	,565	1	,772	,243	,083	-,101	-,265	-,023	,040	,061	,331
	Sig. (bilatérale)	,022	,000	,000		,000	,122	,600	,523	,089	,885	,801	,700	,032
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q28	Corrélation de Pearson	,182	,571	,475	,772	1	,256	,118	-,115	-,256	,013	,049	-,011	,296
	Sig. (bilatérale)	,250	,000	,001	,000		,102	,458	,468	,102	,935	,760	,944	,057
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q29	Corrélation de Pearson	,374	,029	,055	,243	,256	1	,420	,177	,010	,235	,238	,418	,582
	Sig. (bilatérale)	,015	,855	,728	,122	,102		,006	,263	,949	,134	,129	,006	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q30	Corrélation de Pearson	,342	-,025	-,092	,083	,118	,420	1	,374	,218	,369	,303	,021	,599
	Sig. (bilatérale)	,026	,876	,561	,600	,458	,006		,015	,165	,016	,051	,895	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q31	Corrélation de Pearson	,081	-,138	-,267	-,101	-,115	,177	,374	1	,829	,518	,362	,376	,651
	Sig. (bilatérale)	,610	,383	,088	,523	,468	,263	,015		,000	,000	,019	,014	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q32	Corrélation de Pearson	-,052	-,224	-,333	-,265	-,256	,010	,218	,829	1	,524	,440	,294	,527
	Sig. (bilatérale)	,743	,155	,031	,089	,102	,949	,165	,000		,000	,004	,059	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q33	Corrélation de Pearson	,251	,055	,046	-,023	,013	,235	,369	,518	,524	1	,697	,148	,733
	Sig. (bilatérale)	,109	,729	,772	,885	,935	,134	,016	,000	,000		,000	,348	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q34	Corrélation de Pearson	,242	-,055	-,143	,040	,049	,238	,303	,362	,440	,697	1	,305	,694
	Sig. (bilatérale)	,122	,730	,365	,801	,760	,129	,051	,019	,004	,000		,049	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Q35	Corrélation de Pearson	,052	,002	-,031	,061	-,011	,418	,021	,376	,294	,148	,305	1	,484
	Sig. (bilatérale)	,743	,988	,846	,700	,944	,006	,895	,014	,059	,348	,049		,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
E	Corrélation de Pearson	,521	,197	,131	,331	,296	,582	,599	,651	,527	,733	,694	,484	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,211	,409	,032	,057	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	4	42	42	42	42

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéra

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

الملحق رقم (06): معامل الثبات ألفا كرومباچ لمحور ظروف العمل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	23

الملحق رقم (07): معامل الثبات ألفا كرومباچ لمحور اداء العاملين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	12

الملحق رقم (08): معامل الثبات ألفا كرومباچ لجميع محاور الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	35

الملحق رقم (09): التكرارات و النسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكر	34	81,0	81,0	81,0
انثى	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	7	16,7	16,7	16,7
من 30 الى 39 سنة	17	40,5	40,5	57,1
من 40 الى 49 سنة	11	26,2	26,2	83,3
اكبر من 50 سنة	7	16,7	16,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	11	26,2	26,2	26,2
متزوج	31	73,8	73,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	1	2,4	2,4	2,4
متوسط	18	42,9	42,9	45,2
ثانوي	13	31,0	31,0	76,2
جامعي	10	23,8	23,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الاقدمية المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	17	40,5	40,5	40,5
من 5 الى 9 سنوات	5	11,9	11,9	52,4
من 10 الى 14 سنة	6	14,3	14,3	66,7
أكثر من 15 سنة	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الأجر الذي تتقاضاه يتراوح ما بين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 20000 دج	9	21,4	21,4	21,4
من 20000 - 29000 دج	24	57,1	57,1	78,6
من 30000 - 39000 دج	7	16,7	16,7	95,2
اكثر من 40000 دج	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عامل تنفيذ	20	47,6	47,6	47,6
عامل مؤهل	10	23,8	23,8	71,4
إطار	12	28,6	28,6	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور ظروف العمل

**Statistiques**

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	42	3,86	,952
Q2	42	3,76	,878
Q3	42	3,74	,828
Q4	42	3,26	1,170
Q5	42	3,81	,833
Q6	42	3,81	,890
Q7	42	3,90	,932
Q8	42	3,95	,909
Q9	42	2,95	1,147
N valide (listwise)	42		

**Statistiques**

	N	Moyenne	Ecart type
Q10	42	2,00	1,189
Q11	42	1,98	1,047
Q12	42	2,55	1,131
Q13	42	2,19	1,110
Q14	42	2,83	1,286
Q15	42	2,45	1,292
Q16	42	3,24	1,303
Q17	42	2,29	1,175
N valide (listwise)	42		

**Statistiques**

	N	Moyenne	Ecart type
Q18	42	3,45	1,041
Q19	42	3,26	1,083
Q20	42	2,69	1,370
Q21	42	3,31	1,278
Q22	42	3,02	1,259
Q23	42	2,95	1,188
N valide (listwise)	42		



الملحق رقم (11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات لمحور أداء العاملين

Statistiques

	N	Moyenne	Ecart type
Q24	42	3,48	1,131
Q25	42	4,19	,455
Q26	42	4,14	,521
Q27	42	4,40	,544
Q28	42	4,36	,577
Q29	42	3,81	,969
Q30	42	3,57	1,233
Q31	42	2,74	1,127
Q32	42	2,43	1,063
Q33	42	2,98	1,158
Q34	42	3,17	1,305
Q35	42	3,62	1,081
N valide (listwise)	42		

الملحق رقم (12): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,427	1	2,427	12,561	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,729	40	,193		
Total	10,156	41			

a. Variable dépendante : E

b. Valeurs prédites : (constantes), B

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,523	1	1,523	7,058	,011 <sup>b</sup>
1 Résidu	8,632	40	,216		
Total	10,156	41			

a. Variable dépendante : E

b. Valeurs prédites : (constantes), C

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,522	1	1,522	7,050	,011 <sup>b</sup>
Résidu	8,634	40	,216		
Total	10,156	41			

a. Variable dépendante : E

b. Valeurs prédites : (constantes), D

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,522	1	1,522	7,050	,011 <sup>b</sup>
Résidu	8,634	40	,216		
Total	10,156	41			

a. Variable dépendante : E

b. Valeurs prédites : (constantes), D

**الملحق رقم (13): إختبار فرضيات الدراسة****إختبار الفرضية الفرعية الأولى****Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,489 <sup>a</sup>	,239	,220	,43956

a. Valeurs prédites : (constantes), B

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,427	1	2,427	12,561	,001 <sup>b</sup>
Résidu	7,729	40	,193		
Total	10,156	41			

a. Variable dépendante : E

b. Valeurs prédites : (constantes), B

إختبار الفرضية الفرعية الثانية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,387 <sup>a</sup>	,150	,129	,46455

a. Valeurs prédites : (constantes), C

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,523	1	1,523	7,058	,011 <sup>b</sup>
1 Résidu	8,632	40	,216		
Total	10,156	41			

a. Variable dépendante : E

b. Valeurs prédites : (constantes), C

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,387 <sup>a</sup>	,150	,129	,46459

a. Valeurs prédites : (constantes), D

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,522	1	1,522	7,050	,011 <sup>b</sup>
1 Résidu	8,634	40	,216		
Total	10,156	41			

a. Variable dépendante : E

b. Valeurs prédites : (constantes), D

## إختبار الفرضية الرئيسية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,530 <sup>a</sup>	,281	,224	,43831

a. Valeurs prédites : (constantes), D, B, C

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,043	,429		4,757	,000
1 B	,306	,133	,367	2,291	,028
C	,072	,110	,123	,658	,515
D	,074	,099	,140	,754	,455

a. Variable dépendante : E

# المخلص

يعتبر موضوع ظروف العمل من الموضوعات التي حظت باهتمام كبير من علماء السلوك الإداري واليوم يحتل أهميته من المكانة التي تشغلها ظروف العمل في تحفيز الأفراد وخلق مناخ ملائم للعمل حيث نجاح أي منظمة يرتكز على العنصر البشري في إيجاد سبل كفيلة وذلك لرفع معنويات الأفراد. من خلال هذه الدراسة سنبرز تأثير ظروف العمل على أداء العاملين كأحد أهم عوامل نجاح المنظمات وكأحد التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية.

أجريت هذه الدراسة بـمـدبـغـة الجلود بجيجل وقد تم توزيع 55 استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع 42 استمارة، ولمعالجة بيانات الاستبانة استخدمنا الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كـتكرار المطلق والنسبي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، تحليل التباين ومختلف اختبارات ستيوننت وفيشر .

والنتائج التي توصلنا إليها اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أن هناك تأثير إيجابي ولكنه ضعيف لظروف العمل على أداء العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** ظروف العمل، ظروف العمل التنظيمية، ظروف العمل الفيزيائية، الظروف المادية والمعنوية، أداء العاملين.

## Résumé

Le thème " condition de travail " figure parmi les thèmes des travure des chercheurs en comportement administratif, actuellement ce thème occupe un place importante dans la performance des employés, et dans la création d'un climat conforme a travail.

La réussite de toute organisation, repose sur l'élément humain, a trouve de canuse efficace pour motiver les employés.

A partir de cette étude, nous essayons de montrer l'influences des condition de travail sur la performance des employés, elles sont considérées comme un des demandes de réussite des entreprises ou des organisation, et comme un principe défi que souhaite toute organisation pour défini stratégies.

les objectifs assignes cette étude a été réolaise a la tannerie de jijel, cependant 55 questionnaires ont été distillerie aux employés, mais en réalité nous avons obtenu que 42 notre échantillon d'étude est de 42 employés, pour exploiter les donnes du dit questionnaire, des méthodes statistique descriptives et analytiques ont été utilisée comme la corrélation, l'analyse de la variance etc, ainsi et fisher ,les résultats obtenu sur la lèse de logiciel SPSS (21.0) ont montré qu'il existe une faible influence et positive des conditions de travail sur la performance des employés.

**Mots clés :** condition de travail, condition organisations de travail, condition matériels de travail, conditions physiques de travail, performance employés.