



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

بيئة العمل الإيجابية وعلاقتها بالمردودية في العمل
دراسة ميدانية (منظمة اتصالات الجزائر)

تحت إشراف:

د. ساعد رشيد

إعداد الطالبة:

• ميشان إيمان

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد ب	د. بكيري عمر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	د. ساعد رشيد
عضوا ومناقشا	أستاذ محاضر أ	د. كعيوش عمر
عضوا ومناقشا	أستاذ مساعد ب	د. شيخ فاطمة

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

بيئة العمل الإيجابية وعلاقتها بالمردودية في العمل
دراسة ميدانية (منظمة اتصالات الجزائر)

تحت إشراف:

د. ساعد رشيد

إعداد الطالبة:

• ميشان إيمان

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد ب	د. بكيري عمر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	د. ساعد رشيد
عضوا ومناقشا	أستاذ محاضر أ	د. كعيوش عمر
عضوا ومناقشا	أستاذ مساعد ب	د. شيخ فاطمة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ
إِنَّ رَبَّكَ لَبَدِيدٌ مُبْدِي
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ
إِنَّ رَبَّكَ لَبَدِيدٌ مُبْدِي

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، وسخر لنا من العلم ما ينير
عقولنا، ويفتح أمامنا أبواب المستقبل والصلاة والسلام على خير من تعلم وعلم
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين؛

إلى من أعطى وأجزل بعطائه، إلى من سقى وروى كليتنا علما وثقافة إلى من ضحى
بوقته وجهده ونال ثمار تعبته إلى الأستاذ الغالي، كل الشكر والتقدير على جهودك
القيمة الأستاذ المشرف "ساعد رشيد".

إلى من تألقوا إخلاصا وحباً وعطاءً، إن قلنا شكراً فشكرنا لكم لن يوافقكم سعيكم
فكان السعي مشكوراً فأنتم عنوان كل ما هو جميل أستاذ "شريف محمد"
إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه وصفته ومقامه.

إلى من فتحت لنا أبوابها يوماً كنا طلاباً وأصبحنا فيها اليوم خريجي كلية الحقوق
والعلوم السياسية (جامعة ابن خلدون).

حمداً لله الذي هياً البدء ويسر الطريق وطيب المنتهى،

حمداً لله على التمام وحسن الختام.



إهداء

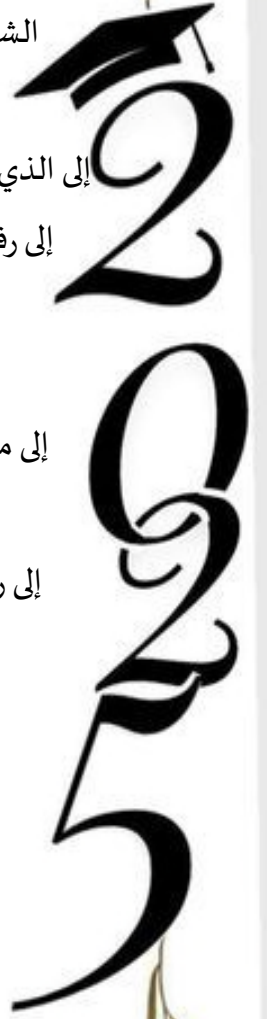


إلى التي بفضلها وصلت إلى هنا، إلى التي كانت أما وأبا في آن واحد، إلى التي علمتني معنى الشجاعة والصمود، إلى بطلي أُمي، أنا ممتنة يا أُمي لعظيم ما قدمته لي حفظك الله ورعاك وجعلك تاجا فوق رؤوسنا

إلى الذي أحمل اسمه، إلى أعظم شيء أفتقده في حياتي، إلى أبي رحمك الله وجعل لقاءنا في الجنة قريب إلى رفيقات الأيام وأنسها، إلى من ينتشلي من ضعفي، إلى نجوم الساطعة، إلى أجمل ما أنجبت أُمي أخواتي: كاميليا، خديجة، حميدة، أسماء وعائلاتهم الصغيرة إلى سندي في الحياة إخوتي: رابع، توفيق وعائلاتهم الصغيرة. إلى من كان أبا بعد أبي، إلى من يفتقده الصغير والكبير أخي الشيخ، رحمك الله وجعلك من أهل الجنة.

إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة، إلى من كانوا في السنوات العجاف سحابا ممطرا، إلى صديقاتي حبيباتي. إلى كل من بعث في نفسي روح الأمل في الوقات الصعبة وقدم لي يد المساعدة. إلى كل من يحمل لقب ميشان.

إيمان



مقدمة

في ظل تقدم المنظمات وكبر حجمها وتسارع التغيرات البيئية فرض على هذه المنظمات زيادة من فعالية الأداء من أجل تحقيق أهدافها المنشودة والحفاظ على بقائها ومكانتها بين المنظمات، وفي سبيل ذلك لا بد من الاهتمام بالمحرك الأساسي لها ألا وهو المورد البشري، والإلمام بكل الأساسيات والظروف التي تسمح له بتحقيق أداء أفضل، ومن بين هذه الأساسيات البيئة التي يعمل فيها.

تعد بيئة العمل عاملاً أساسياً في تشكيل ملامح الحياة المهنية للفرد، إذ تمثل الإطار الذي يمارس فيه الموظف نشاطه اليومي، وتشكل فيه العلاقات التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الأفراد وسلوكهم داخل المنظمة، ومع تطور مفاهيم الإدارة والموارد البشرية لم تعد بيئة العمل تقتصر على الجوانب المادية كالمكاتب والتجهيزات فقط بل أصبحت تشمل الأبعاد النفسية والاجتماعية والثقافية التي تخلق مناخاً مهنيًا محفزاً أو مثبطاً.

لقد أظهرت الدراسات الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم أن بيئة العمل الإيجابية التي يسود فيها الاحترام المتبادل والتحفيز والتواصل الفعال تساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى المردودية الفردية والجماعية كما أن المنظمات التي تسعى إلى تهيئة بيئة مريحة ومحفزة لموظفيها غالباً ما تحصد نتائج أفضل وتحقق الاستقرار الوظيفي.

وفي هذا السياق تبرز أهمية تناول العلاقة بين طبيعة المناخ المهني الذي توفره المنظمة ومدى تأثيره على مردودية الموظفين، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة في سبيل تحقيق التوازن بين الوصول إلى أهداف المنظمة والمحافظة على رأس المال البشري، ومن هنا تنبع هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أبعاد بيئة العمل الإيجابية واستكشاف مدى انعكاسها على مردودية الأفراد داخل المنظمة من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تيسمسيلت باعتبارها إحدى أهم المؤسسات التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين تسعى فيها إلى تحسين أدائها وعصرنة خدماتها.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع:

تنقسم إلى أسباب علمية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

الأسباب العلمية:

- تتمثل في وجود علاقة وثيقة بين بيئة العمل الإيجابية والمردودية في العمل.
- قابلة للقياس والتحليل باستخدام أدوات علمية دقيقة لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

الأسباب الموضوعية:

- موضوع جدير بالبحث ويتناسب مع التخصص الذي ندرسه إدارة الموارد البشرية.
- تسليط الضوء على مدى مساهمة بيئة العمل الإيجابية في تحقيق المردودية في العمل.
- تزايد اهتمام المنظمات بتحسين بيئة العمل في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم.

ثانيا: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- المساهمة في إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية حول موضوع بيئة العمل الإيجابية وعلاقتها بالمردودية في العمل.
- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ما توفره من معلومات عن بيئة العمل الإيجابية وعناصرها وتأثير هذه العناصر على المردودية في العمل، وبالتالي تقدم هذه الدراسة طرق تحسين بيئة العمل وجعلها إيجابية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريتها.

الأهمية العملية:

- تقدم الدراسة نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها المنظمات.
- تقدم مؤشرات عملية يمكن للمنظمة استخدامها في قياس مدى تأثير إيجابية بيئة العمل في تحقيق أهدافها.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إيضاح أهمية بيئة العمل الإيجابية وتأثير العناصر المكونة لها على المردودية في العمل.
- التعرف على واقع بيئة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر "تيسمسيلت".
- قياس مدى توفر منظمة اتصالات الجزائر "تيسمسيلت" على بيئة العمل الإيجابية .
- تحليل العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والمردودية في العمل لدى موظفي اتصالات الجزائر "تيسمسيلت".
- تقديم توصيات واقتراحات تساعد في خلق بيئة عمل إيجابية التي بدورها تحقق المردودية في العمل لدى موظفي اتصالات الجزائر.

رابعاً: الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي تم تناولها في هذا الموضوع بين المتغيرين هي:

1. دراسة سهام بن رحمون (2014) بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. بحيث انطلقت هذه الدراسة من إشكالية ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى تأثير بيئة العمل الداخلية وعناصرها على الأداء الوظيفي ببعض كليات ومعاهد جامعة باتنة، ومعرفة السلبيات والإيجابيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة. وتوصلت إلى أن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتحقق من خلال فعالية إدارتها وبيئتها الداخلية للعمل وعناصرها المؤثرة في كفاءة ودافعية الإداريين في العمل وأداء وظائفهم بالشكل المطلوب.

ورغم أهمية دراسة سهام بن رحمون إلا أنها اكتفت بالجانب النظري دون التوسع في الجانب الميداني بالشكل الكافي مما قد يحد من تعميم النتائج على حالات مشابهة، إضافة إلى عدم التطرق إلى بيئة العمل المناسبة التي يجب أن تتوفر في المنظمات لضمان الأداء الأفضل وهذا ما تسعى دراستنا إلى تبيينه وتبسيط الضوء عليه.

2. دراسة منى خالد عكر سبتمبر 2020 مقال بعنوان "أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي"، والتي انطلقت من مجموعة من التساؤلات أبرزها ما المقصود ببيئة العمل؟، ما هي خصائص بيئة العمل المناسبة؟. وتوصلت في نتائجها إلى أن المنظمات لها التأثير الأكبر على مستوى ابتكار وإبداع الموظفين حيث إذا كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود فإن الموظفين يتهربون من الوظيفة، عكس بيئة العمل المرحة التي تتسم بالتجديد فإنها تشجعهم على الإبداع.

وبالرغم من أهمية هذه إلا أنها لم توضح بدقة ما إذا كانت نتائجها قابلة للتعميم على بيئات عمل مختلفة، كما أن تركيز الباحثة على الجانب النظري أكثر من العملي جعل الدراسة تفتقر إلى تطبيقات ميدانية، هذا ما تسعى دراستنا إلى توظيفه ألا وهو الموازنة بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

3. دراسة أحمد بونقيب ديسمبر 2019 مقال تحت عنوان "أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي"، انطلق من مجموعة من الأسئلة تمثلت في: ما المقصود ببيئة العمل السعيدة؟، وكيف تساعد جودة بيئة العمل على تحسين أداء المنظمات؟ وقدم فرضية مفادها أن تحقيق أهداف المنظمة يكون من خلال تقديم الموظفين أفضل ما لديهم والعمل في جو تسود فيه الثقة والاحترام والتعاون. وتوصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل السعيدة تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال تحسين العلاقات بين الموظفين وتقوية

الدافعية، وتقليل مستويات التوتر والضغط كما أبرز وجود علاقة طردية بين سعادة الموظف وفعاليته في تنفيذ المهام.

لكن رغم أهمية هذا الطرح إلا أن الدراسة ركزت بشكل كبير على الجوانب النفسية وأغفلت بعض العوامل التنظيمية الأخرى مثل أنظمة التقييم والتحفيز وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تناوله وإبراز علاقته بالأداء والمردودية.

خامسا: مشكلة الدراسة.

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها تحديات متزايدة في سبيل تحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريته في ظل بيئة مهنية تتسم بالتغير والتطور المستمر ولمواكبة هذه التحولات أصبحت مجبرة على البحث عن أساليب حديثة لإدارة مواردها البشرية بشكل فعال، خاصة وأن العنصر البشري يعد من أهم مقومات النجاح في أي منظمة، ومن بين الجوانب التي باتت تستقطب اهتماما متزايدا في هذا السياق نجد مسألة توفير الظروف الملائمة داخل العمل بما يسمح للموظف بأداء مهامه في مناخ يسوده الاحترام والدعم والراحة النفسية.

وقد أدى هذا الاهتمام إلى بروز مفاهيم جديدة تتعلق بمحيط العمل من بينها بيئة العمل الإيجابية التي أصبحت محل بحث ودراسة في العديد من المجالات التنظيمية والإدارية بالنظر لما تحمله من انعكاسات محتملة على أداء الأفراد ومردوديتهم داخل المنظمة.

انطلاقا من هذا الإطار العام يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحقيق المردودية في العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية "تيسمسيلت"؟.

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العناصر الأساسية لكل من بيئة العمل الإيجابية والمردودية في العمل؟
- ما واقع بيئة العمل الإيجابية في مؤسسة اتصالات الجزائر "تيسمسيلت"؟
- ما هي العلاقة التي تجمع بين بيئة العمل الإيجابية والمردودية في العمل؟

سادسا: الفرضيات.

بناء على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة وطيدة بين بيئة العمل الإيجابية وتحقيق المردودية في العمل.

الفرضية الفرعية:

- تساهم بيئة العمل الإيجابية في تحقيق المردودية في العمل من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

سادسا: مجالات الدراسة.

المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تيسمسيلت.

المجال الزمني: خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025.

سابعا : مناهج الدراسة

من أهم المناهج والإقترابات التي تم الاستعانة بها في هذه الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي: تم الاعتماد على هذا المنهج بغرض وصف الظاهرة محل الدراسة في الجانب النظري في الفصل الأول والثاني أما في الفصل الثالث الجانب التطبيقي فقد تم جمع المعلومات والبيانات وتحليل العلاقات بين المتغيرات وكذا استخلاص النتائج.

المنهج الإحصائي: يعتبر المنهج الإحصائي أحد الأساليب التي يتم تناولها عن طريق القياس المباشر، والذي يركز على جمع الأعداد عن الظواهر وتحليل البيانات الكمية. وتم الاعتماد على هذا المنهج من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية كما، لموظفي اتصالات الجزائر ولاية تيسمسيلت للوقوف على مدى توفر بيئة العمل الإيجابية وقياس رضا الموظفين داخل المنظمة.

الاقتراب النسقي: يعد الاقتراب النسقي أحد المناهج الحديثة في العلوم الإدارية والتنظيمية، يقوم على تحليل منظمة تتكون من عدة أنساق فرعية مترابطة ومتفاعلة ويركز هذا الاقتراب على العلاقات المستمرة بين مختلف أجزاء النظام سواء الداخلية أو الخارجية، وعليه تركز الدراسة الحالية في فحص مدى تأثير بيئة العمل الإيجابية كنسق فرعي على المردودية في العمل لدى موظفي اتصالات الجزائر وكالة تيسمسيلت، باعتبار هذه المنظمة نظام إداري متكامل يتكون من عدة عناصر كالموارد البشرية والسياسات الإدارية والعلاقات الوظيفية، مع مراعاة العوامل المؤثرة التي تشكل هذا التفاعل داخل الإدارة.

الاقتراب المؤسسي: يعتبر الاقتراب المؤسسي أحد المناهج التي تدرس كيفية تأثير الهياكل الإدارية والقيم والثقافة التنظيمية على الأداء، وفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، وعليه تركز الدراسة الحالية من خلال الاقتراب المؤسسي على كيفية تأثير البنية التنظيمية والممارسات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة في بناء بيئة عمل إيجابية تساهم في رفع المردودية، فالمنظمات ليست فقط قوانين بل تشمل آليات أخرى كالتحفيز، أساليب القيادة والتي تلعب دورا مهما في تشكيل سلوك الموظفين، هذا الاقتراب يبرز أن خلق بيئة عمل إيجابية لا يعتمد فقط على

جهود فردية بل على مدى فعالية المنظمات الداخلية في ترسيخ مناخ من الثقة والعدالة والدعم إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع المردودية.

الاقتراب القانوني: يعد الاقتراب القانوني من بين الأطر المرجعية التي يمكن الاستناد إليها لضبط وتنظيم بيئة العمل حيث يركز على الامتثال للقوانين وتشريعات المنظمة لعلاقات العمل، مثل قوانين العمل والتشريعات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية، وحقوق العمال، وفي هذه الدراسة يساهم هذا الاقتراب في ضمان عدالة المعاملة والحد من النزاعات وتوفير مناخ وظيفي آمن ومستقر، مما يعزز شعور الأفراد بالأمان والاحترام داخل المنظمة. وعليه فإن التطبيق السليم للأحكام القانونية لا يقتصر فقط على الجوانب التنظيمية، بل ينعكس أيضا بشكل مباشر على رفع المردودية، إذ يخلق بيئة تشجع على الالتزام والانضباط وتحفز الموظفين على الأداء الفعال دون خشية من الاستغلال أو التمييز. ومن هذا المنطلق يمثل الاقتراب القانوني أحد الأسس الداعمة لبناء بيئة عمل إيجابية تضمن توازن الحقوق والواجبات، وتدعم تحقيق أهداف المنظمة.

ثامنا: الأدوات الموظفة.

لقد تم استخدام مجموعة من الأدوات المنهجية في هذه الدراسة وهي الاستبيان، المقابلة والملاحظة، بهدف جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لدى موظفي اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت.

تاسعا: صعوبات الدراسة.

- صعوبة الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر لمطالبتهم بالقيام بتريص .
- عدم وجود المراجع والدراسات في مكتبة الكلية.

عاشرا: تقسيم الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على مقدمة وثلاث فصول وخاتمة، وتتضمن ما يلي:

- **الفصل الأول** بعنوان مدخل مفاهيمي ونظري لبيئة العمل الإيجابية والذي تم التطرق فيه إلى المبحث الأول المعنون بـ: مفاهيم أساسية حول بيئة العمل احتوى على ثلاث مطالب، المطلب الأول ماهية بيئة العمل يشتمل التعريف والخصائص، أما المطلب الثاني يتضمن أبعاد وأنواع بيئة العمل أما المطلب الثالث تناول النظريات المفسرة لبيئة العمل. أما المبحث الثاني بعنوان أساسيات بيئة العمل الإيجابية تضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول مفهوم بيئة العمل الإيجابية وأهميتها، أما المطلب الثاني فيه عناصر وأبعاد بيئة العمل الإيجابية والمطلب الثالث تناول معوقات بيئة العمل الإيجابية.

- أما الفصل الثاني بعنوان المردودية في العمل بين التأثيرات والمتطلبات، تم التطرق فيه إلى مبحثين الأول الإطار المفاهيمي للمردودية في العمل شمل ثلاث مطالب، المطلب الأول تعريف المردودية في العمل، المطلب الثاني أبعاد المردودية في العمل وأهميتها أما المطلب الثالث الأسباب الدافعة لتحقيق المردودية والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثاني المعنون بمحددات وقياسات المردودية في العمل احتوى على المطلب الأول طرق قياس المردودية في المنظمات والمطلب الثاني كان بعنوان متطلبات وصعوبات المردودية في العمل أما المطلب الثالث تناول العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والمردودية في العمل.

- أما الفصل الثالث يتمحور حول الدراسة الميدانية في اتصالات الجزائر ولاية تيسمسيلت، ويتضمن في المبحث الأول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر تناول مطلبين الأول تضمن لمحة عن اتصالات الجزائر، أما المطلب الثاني فقد تناول الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر ولاية تيسمسيلت، أما المطلب الثاني يتمحور حول الدراسة الميدانية في اتصالات الجزائر ولاية تيسمسيلت من خلال مجتمع العينة وإجراءات الدراسة في المطلب الأول وتحليل نتائج الاستبيان في المطلب الثاني.

وأخيرا خاتمة تضم حوصلة للدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي ونظري حول بيئة العمل الإيجابية

تمهيد:

تعتبر بيئة العمل من بين أهم المواضيع التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحالي، لكونها من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق المردودية والنجاح داخل المنظمة، إذ لا يقتصر تأثيرها على أداء الموظفين فحسب، بل يمتد ليشمل مدى رضاهم الوظيفي، واستقرارهم المهني وشعورهم بالانتماء اتجاه العمل الذي يقومون به. وفي عصر تتسارع فيه وتيرة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية أصبحت بيئة العمل عاملا تنافسيا مهما تسعى المنظمات لتطويره من أجل استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، فالبيئة المهنية الإيجابية تشكل الإطار العام الذي يحدد نوعية العلاقات بين الموظفين وأساليب التواصل، وآليات تنظيم العمل والظروف المحيطة به من حيث الأمان والراحة والدعم الإداري، ولم يعد كافيا أن توفر المنظمات رواتب مغرية فقط، بل أصبح من الضروري أن توفر بيئة إيجابية محفزة على الإبداع وتدعم التطور المستمر مع مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بيئة العمل.

إن الدور الذي تلعبه بيئة العمل يعد دوراً محورياً في تحديد مدى نجاح الأفراد داخل المنظمات، فهي تمثل الخلفية التي تنعكس عليها سلوكيات الموظفين، وتوجيهاتهم وحتى طموحاتهم، فكلما كانت الأجواء مشجعة ومحفزة، زاد الإقبال على الأداء، وتعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية، ولا شك أن العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية تتداخل لتشكيل واقعا يؤثر بشكل مباشر في الأداء العام ويكشف الكثير عن طبيعة المنظمة وثقافتها الداخلية.

المطلب الأول: ماهية بيئة العمل.

الفرع الأول: تعريف بيئة العمل.

يوجد عدة تعاريف لبيئة العمل وقبل ذلك نعرف البيئة والعمل:

- البيئة:

- لغة: استخدمت كلمة بيئة في اللغة العربية منذ القدم، وهي حالة الاستقرار والنزول، فيقول تبوأ مكاناً أو منزلة بمعنى حل ونزل وأقام¹، ومنه فإن البيئة لغة هي النزول والحلول في المكان ويمكن أن تطلق مجازاً عن المكان الذي يتخذه الإنسان مستقراً لنزوله وحلوله، أي على المنزل، الموطن، الموضع الذي يرجع إليه الإنسان فيتخذ فيه منزله وعيشه.²

قال الله تعالى: {وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ} ³.

- اصطلاحاً: هي "الأرض وما تضمه من مكونات غير حية ممتلئة في مظاهر سطح الأرض من جبال، هضاب، سهول، وديان، صحور، ومكونات حية ممتلئة في النباتات والحيوانات سواء كانت على اليابسة أم في الماء وما يحيط بالأرض من غلاف غازي يضم الكثير من العناصر الأساسية اللازمة لوجود الحياة على سطح الأرض.⁴

التعريف الإجرائي: البيئة هي الإطار الذي يعيش فيه الإنسان وسائر الكائنات الحية الأخرى وتضم كل ما يحيط بها من عناصر طبيعية مثل الهواء والماء، وعناصر صناعية من صنع الإنسان. وتعد البيئة نظاماً متكاملًا يؤثر ويتأثر بالكائنات التي تعيش فيه.

¹ - القاموس المحيط للفيروزبادي، مؤسسة الرسالة، القاهرة، مصر، 1987، ص43.

² - د.أحمد لكحل، دور الجماعات المحلية في حماية البيئة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص15.

³ - القرآن الكريم: سورة يوسف، الآية 56.

⁴ - بوسالم زينة، البيئة ومشكلاتها: قراءة سوسولوجية في المفهوم والأسباب، الرواق، جامعة قسنطينة2، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزائر، 2016، ص59.

- العمل:

- لغة: يعرف العمل بأنه مهنة، أو شغل، أو الوظيفة، وهو المجهود يبذله الفرد، للحصول على منفعة ما أو فائدة محددة، أو هو مجموع المهام التي يجب القيام بها أو إنجازها أو ممارسة نشاط ما والسعي من أجل الحصول على فائدته، ويقال عمل عملا أي فعل أمرا ما عن قصد وواظب عليه حتى التصديق به، ويقال أيضا رجلا عموما أي أنه كثير العمل والكد في عمل.¹

- اصطلاحا: السلوك أو نشاط أو صرف الطاقة الذي يسير طبق خطة المؤسسة ويقاضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين مقابل مادي أو معنوي ويشترط في هذا وجود عقد مادي "مكتوب" أو معنويين مختلف أطراف العمل حيث يرى الاقتصاديون أمثال آدم سميث، ريكاردو يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات.²

التعريف الإجرائي: هو الجهد الذي يبذله الفرد جسديا أو فكريا من أجل تحقيق غاية معينة، سواء كانت مادية أو معنوية، وهو وسيلة أساسية لبناء الذات وتحقيق الاستقلالية.

تعريف بيئة العمل: لبيئة العمل العديد من التعريفات نذكر منها:

- يعرفها الحمامي: بأنها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك الموظفين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.³

- يعرفها هنري سافال: على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة وكذلك ذات طبيعة ببيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري، وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته.⁴

- وتعرف أيضا بأنها: كافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة والتي تحيط بالفرد الموظف أثناء عمله وتؤثر على نفسيته وسلوكه وتحدد اتجاهات نحو عمله ونحو المنظمة التي يعمل فيها، وأن هذه التأثيرات تتمثل في مستوى

¹ - نجاح أهناني، علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية على عمال شركة صابون لتصدير التمور ببلدية سيدي عمران، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر بالولادي، 2016-2017، ص9.

² - عماد علاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص18.

³ - سهام رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر، 2014، ص13.

⁴ - علي موسى حنان، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص348.

رضا الأفراد العاملين وكذا مستوى أدائهم الوظيفي، أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة، وتؤثر داخلها على المنظمة وأدائها بشكل مباشر.¹

- هي مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المنظمة أو الوظيفة ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر وأكد، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى وهي كل مكان يتواجد فيه الأفراد للعمل مقابل الحصول على المال، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها.²

- هي الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والمناطق التي تحيط بالعمل، مثل موقع المكاتب أو مبنى المنشأة، كما قد تشمل مكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء، وتعرف بيئة العمل بأنها المكان الذي يستخدمه الناس للعمل، مثل المنظمة أو المصنع أو المكتب.³

- يعرف كوهن بيئة العمل بأنها مجموع القوى والإجراءات والعوامل المؤثرة الأخرى التي تتعارض حالياً أو يتحمل أن تتعارض مع أنشطة الموظف وأدائه، وبيئة العمل هي مجموع العلاقات المتبادلة الموجودة بين الموظفين والبيئة التي يعملون فيها.

-**التعريف الإجرائي:** بيئة العمل هي الحيز الذي يقوم فيه الفرد بأداء مهامه ومسؤولياته المهنية، وتشير بيئة العمل في هذا البحث إلى جميع العوامل المادية والمعنوية التي تحيط بالفرد أثناء تأديته لمهامه، وتشمل المرافق والتجهيزات، والعلاقات الوظيفية، ونمط القيادة، وأساليب التنظيم. ويتم قياسها من خلال مجموعة من البنود التي تتناول مستوى الراحة، والدعم الإداري، وجودة التفاعل بين الزملاء، ومدى توافر الأدوات اللازمة لإنجاز العمل بفعالية.

الفرع الثاني: خصائص بيئة العمل:

- **التعقيد:** ترتبط هذه السمة بتعدد مكونات البيئة الداخلية إذ أن بيئة المنظمة تشمل مختلف الأفراد والمجموعات والعلاقات التي تتفاعل مع داخلها، وتزداد درجة التعقيد بتزايد التباين بين هذه العناصر سواء في تخصصاتهم أو اهتمامهم أو مستويات تأثيرهم وهو ما يصعب عملية التسيير ويزيد من أهمية التنسيق بينهم.⁴

¹ - خالد زحراج ووهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة الآفاق علمية، المجلد 12، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020، ص 140-141.

² - منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 11، 20 سبتمبر 2020، ص 29.

³ - دهاني أحمد يوسف، انعكاسات أجواء بيئة العمل على المستوى الإنتاجي دراسة اجتماعية ميدانية، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإعلام، المجلد 51، العدد 2، 2021، ص 493.

⁴ - ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 01، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 05.

- التفرد أو التميز: تختلف بيئة العمل من منظمة غلى أخرى حسب طبيعتها وظروفها الخاصة رغم وجود بعض القواسم المشتركة بين المنظمات إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من حالة لأخرى حسب البيئة الخاصة بكل منظمة.
- حدود البيئة: يمكن أن تتواجد عناصر بيئة العمل داخل المنظمة أو خارجها لكنها تبقى جميعها ضمن إطار البيئة التي تؤثر على نشاط المنظمة.
- صعوبة التحكم في متغيراتها: بما أن التغيرات والتقلبات في بيئة العمل لا تخضع للتحكم الكلي فإن المنظمة تواجه صعوبة في ضبط تأثيراتها، ويزداد هذا التحدي في ظل التداخل بين المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها والتي يصعب التنبؤ بها بدقة أو السيطرة عليها بالكامل.¹
- تأثير المتغيرات المتداخلة: تؤثر التغيرات المختلفة أو المتداخلة التي تحدث في بيئة المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاطها، إذ تؤثر كل منها في الأخرى مما يزيد من تعقيد التفاعل بينها ويؤثر بالتالي على الأداء العام.
- خضوع المنظمة لعوامل داخلية وخارجية: تتأثر أي منظمة بعدة عوامل بعضها داخلي نابع من داخل المنظمة وبعضها خارجي مفروض عليها من بيئتها المحيطة وكلما زادت هذه المؤثرات زادت الحاجة إلى آليات تنظيم وتوجيهات فعالة لمواجهتها.²
- فعالية آثار البيئة: تختلف المنظمات من حيث مدى اكتشافها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ويعد فهم هذه العوامل بدقة وقدرة المنظمة على تحليلها داخليا وخارجيا من مؤشرات نجاحها، إذ يساهم ذلك في وضع اليد على مواطن التأثير وضبطها لتوجيه نشاط المنظمة نحو الأفضل.

المطلب الثاني: أبعاد وأنواع بيئة العمل.

الفرع الأول: أبعاد بيئة العمل.

لبيئة العمل عدة أبعاد وهي:

أولا: البعد الاقتصادي: البعد الاقتصادي ليس على مستوى الشركة أو المنظمة بل على مستوى البلاد ككل، كلما زادت كفاءة الموظفين كلما ارتقى الاقتصاد في المجتمع والدول، ويتجسد ذلك من خلال التكلفة، عادة ما

¹ - زيتوني أسية، حمدي سعاد، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2020، ص 03.

² - إسماعيل محمد صرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 25.

تكون جميع تكاليف العمل على حساب المنظمة نفسها كإصابات العمل والرواتب والأجور والتعويضات، وحل مشكلات العجز المؤقت والدائم، والاقتصاد الوطني للدول يتمثل في كلما قدمت ودفعت المنظمة نفقات كبيرة على الحوادث والإصابات، يؤثر ذلك سلبيًا على اقتصاد الدول لأنها تنفق معظم نفقاتها على تصحيح وعلاج وليس على عمل المنظمة الأساسي الذي سوف يقدم مخرجات للمجتمع، بس كافة نفقاتها سوف تذهب لإرضاء وإشباع بيئة العمل كي تكون قادرة على المزيد من العطاء.¹

ثانياً: البعد الإنساني: بحيث عندما يصاحب أحد العاملين في المنظمة أو الشركة فإنه قد أعاق العملية الإخراجية بشكل عام وأيضاً أثر ذلك على حياته الشخصية فهو قد يكون أصيب بعجز لم يعد قادراً على العمل لينفق على أسرته وهذا قد يؤدي به إلى الإحباط حتى وإن تعافى مستقبلاً فلم يعد يريد العمل إن لم تتدخل الشركة أو المنظمة المسؤولة عنه وتعيّل أسرته أو حتى تصرف له نصف راتب، لرفع معنوياته وتشجيعه على الشفاء بأسرع وقت، وهكذا لن تخسر المنظمة كثيراً من النفقات.²

ثالثاً: بيئة العمل الصحية: لكي تضمن أن بيئة عمل المنظمة صحية يجب أن تتوفر على ما يلي:

- التطوير الدائم للمنظمة بما يتواءم مع العصر خاصة في إجراء الوقاية والسلامة للموظفين.
- مراجعة العملية الإخراجية وعملية الإنتاج للتأكد أنها سليمة ولا تحدث ضرر وتفقد على مدار الشهر لتصحيح الأعطاب بشكل مستمر، للتقليل من حوادث وإصابات العمل أيضاً ولزيادة الإنتاج وبشكل أسرع وبدون أي عائق.
- تدريب وتأهيل العاملين والموظفين لأي مخاطر قد تحدث مستقبلاً وكيفية التعامل معها وإعطائهم دورات في الإسعافات الأولية، حتى يهتم الموظفون بشكل أكبر في إتباع الوقاية وإجراءات السلامة.³

الفرع الثاني: أنواع بيئة العمل.

أولاً: بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المتنوعة والمحيطية بالتنظيم والتي يمكن لها أن تؤثر على الأنشطة الموجودة داخل المنظمة، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة ومن أمثلة هذا

¹ - منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد 11، سبتمبر 2020، ص 30.

² - منى خالد عكر، المرجع نفسه، ص 30.

³ - المرجع نفسه، ص 30-31.

النوع من البيئة (البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم، البيئة الاجتماعية كالأدوار الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد،....)¹. ومن هنا نستخلص أن بيئة العمل العامة هي مجموعة من الأبعاد والعوامل المحيطة بالتنظيم والتي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطة المنظمة.

ثانيا: بيئة العمل الخاصة: تشير إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة بشكل مستقل دون تدخل مباشر من جهات خارجية. تشمل هذه البيئة الأنظمة الداخلية، وطريقة القيادة، وآلية تنفيذ الأعمال داخل المنظمة. ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظرا لأن بيئة العمل تعتبر نظاما مفتوحا كسائر المنظمات الأخرى، ويعتمد التمييز بين بيئتي العمل العامة والخاصة على مدى العلاقة التي تربط المنظمة بعناصر تلك البيئة، سواء كانت العلاقة مباشرة واضحة أو غير مباشرة وضعيفة. ويقصد بالتأثير هنا درجة الترابط أو الاعتماد بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها، وما تقدمه لها من موارد بشرية أو مادية، أو من دعم نفسي ومعنوي مثل الموارد التي تقدمها منظمات القطاع الخاص من خدمات أو معلومات أو طبيعة عمل.²

ثالثا: بيئة العمل الخارجية: تشمل جميع المتغيرات أو العناصر التي تقع خارج نطاق المنظمة وتكون خارج سيطرتها المباشرة، تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر أو غير مباشر على طريقة أداء المنظمة لمهامها وعلى أنشطتها المختلفة، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى قسمين أساسيين:

أ- عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة.

ب- عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل منظمة على حدى.³

رابعا: بيئة العمل الداخلية: تعد هذه البيئة جزءا من التنظيم الداخلي للمنظمة حيث تنبع تأثيراتها من داخل المنظمة نفسها، وتشمل مجموعة من الجوانب التقنية والإدارية، مثل الأساليب المعتمدة في إنجاز المهام، والتقنيات المستخدمة، إلى جانب القوانين والمنظمة الداخلية التي تحكم سير العمل، كما تدخل في هذا الإطار البنية التنظيمية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وطبيعة العلاقات بين الموظفين، وأساليب الاتصال المعتمدة، وأنماط القيادة، بالإضافة إلى نظام الحوافز والأجور ومستوى المهارات والكفاءات، والفلسفة الإدارية العامة المعتمدة داخل المنظمة.⁴

¹ - سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص34.

² - المرجع نفسه، ص 33-34.

³ - الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص26.

⁴ - محمود سلمان، العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص323.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لبيئة العمل.

تعد بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في إنتاجية الأفراد ورضاهم الوظيفي، وقد تناولتها العديد من النظريات الإدارية والنفسية والاجتماعية على مر العقود، تهدف هذه النظريات إلى فهم العلاقة بين الموظف ومحيط العمل وكيفية تحسين الأداء، وتقليل الضغوط، وتعزيز الشعور بالانتماء ظهرت نظريات بيئة العمل استجابة للتغيرات التي طرأت على مفاهيم الإدارة التقليدية، إذ انتقل التركيز من الجانب المادي والإنتاجي إلى الجوانب الإنسانية والنفسية للموظف، حيث تساهم في بناء بيئات عمل صحية ومحفزة توازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين.

الفرع الأول: نظريات المدرسة الكلاسيكية.

لقد كانت فكرة المدرسة الكلاسيكية تعتمد على المكونات المادية للبيئة التنظيمية، حين اعتبرت الموظف كائن مادي عاقل يحرك بواسطة الراتب، الذي تعتبره الحافز الوحيد الذي يمكنه التأثير في سلوك الفرد.

أولاً: النظرية البيروقراطية:

يرى "ماكس فيبر" "Max weber" أن النظام العقلي ركيزة فعالية الإدارة، لذلك نجده يهتم بتحقيق أهداف التنظيم أكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للموظفين، فهو يتميز بنظريته البيروقراطية والتي يعرفها بأنها "ذلك التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ. والبيروقراطيين تعني أولئك الأشخاص العاملين في الإدارات الحكومية، والذين تم اختيارهم بأساليب ليست وراثية يكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات".¹

حيث كان هدفه من وضع هذه النظرية هو إقامة المبادئ والقوانين الإدارية اللازمة لضمان سير العمل في المنظمات، واعتبر أن المنظمات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة والسيطرة على القيام بالوظائف مع تحقيق المردودية في العمل.²

أ- مبادئ النظرية البيروقراطية: وضع فيبر سبع خصائص بيروقراطية تساهم في فعالية المنظمات، حيث قام بتقديم نموذج مثالي ولم يقدم نموذج إداري واقعي فوضع مقياسًا لما يجب أن تكون عليه التنظيمات الإدارية وهذه الخصائص هي:

¹ - بوضرة زهير، البيروقراطية والواقع الإداري المفهوم والممارسات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، جوان 2022، ص 240.

² - د. سمير بوعيسى، مطبوعة خاصة بمحاضرات مدخل إلى العلوم الإدارية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، سنة 2019-2020، ص 36.

1. هرمية المكتب: ومعناه لكل وظيفة مكتب مخصص لها يضم مجموعة من الحقوق والواجبات، ويتم تنظيم الوظائف على شكل هرمي، وأن على كل شخص يشغل وظيفة معينة احترام المسؤوليات المتعلقة بذلك المركز، وغالبا ما يتم التعبير عن هذا التنظيم الهرمي من خلال لوحات وخرائط تنظيمية.¹
2. التفاعل عبر قوانين وأنظمة: ومعناه وجود سلوكيات قانونية لجميع المشتركين في النظام، ويتم وضع هذه القوانين في كتيبات أو نشرات تتميز بالوضوح والإختصار حيث يفهمها الجميع، وهذا لضمان وجود الحماية للموظفين من التعسف وكذا التقليل من التحيز والتمييز في المعاملة.²
3. تخصيص المهام: يرى "وير" أن تقسيم المهام يساهم في تحسين كفاءة العمل حيث يؤدي كل فرد مهمة محددة تناسب مع مستوى مهارته، وفي النموذج المثالي للتنظيم يقسم "وير" المهام على وحدات أو فرق استنادا إلى خبرات ومهارات الأفراد، ويمنح كل موظف دورا واضحا ضمن قسم محدد ويتوقع منه تنفيذ مهامه بكفاءة عالية وفقا لمسؤوليته. ويهدف هذا الأسلوب إلى رفع كفاءة المنظمة ككل، مع تقليل التداخل في المهام وتوزيع المسؤوليات بوضوح.³
4. التقدم الوظيفي القائم على الإنجاز: يرى "وير" أن الترقية داخل المؤسسة يجب أن تبنى على معايير موضوعية مثل الأداء الفعلي، الخبرة والكفاءة الفنية. ولا ينبغي أن تؤثر العلاقات الشخصية أو المحسوبيات أو السمات الفردية في اتخاذ القرارات المتعلقة بترقية الموظفين، بمعنى آخر يجب أن يكون التقدم الوظيفي نتيجة مباشرة لما يقدمه الموظف من إنجازات، بعيدا عن أي اعتبارات خارجية أو مؤثرات غير مهنية.⁴
5. توافر سجلات موثقة: يعتمد النظام البيروقراطي على حفظ كافة الوثائق والمستندات ضمن ملفات يستفاد منها في إعداد التقارير اتخاذ القرارات الإدارية، كما تعد مرجعا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، مثل السجلات المالية والمحاسبية وعقود الشراء، والوثائق الشخصية والتعاملات الخارجية.⁵
6. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: يتقاضى جميع الموظفين أجورا مقابل أعمالهم ويتفرغون كليا لأداء مهامهم وفق النظام وقد تستعين المنظمة بموظفين من خارجها لأداء بعض المهام المؤقتة أو المتخصصة. وتسعى الإدارة إلى

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 57.

² - المرجع نفسه، ص 57.

⁴ - www.business.com12/05/2025/ 14h1.

⁴ - علي عباس، المرجع نفسه، ص 57..

⁵ - علي عباس، مرجع سابق، ص 58.

تحسين أداء العاملين من خلال برامج التأهيل والتدريب الفني، ولا ينظر إلى الموظف على أساس شخصي أو عاطفي بل تقييم كفاءته بما يحققه من أهداف المنظمة.¹

7. ضبط المصادر: يحصل النظام على الأدوات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ أهدافه ويتصرف بها داخل حدوده التنظيمية، ولا يسمح لأطراف خارجية بالتدخل في كيفية إدارة هذه الموارد.²

ب- مزايا النظرية البيروقراطية:

تعد النظرية البيروقراطية من النظريات التي ساهمت في تنظيم العمل داخل المنظمات، حيث أنها توفر إطاراً إدارياً يعتمد على الانضباط والهيكل الدقيقة، مما يجعل العمليات الإدارية أكثر وضوحاً واستقراراً، ومن أبرز ما يميز هذا النموذج هو قدرته على الحد من العشوائية، إذ يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق مما يساهم في تقليل التداخل وتحقيق الكفاءة في الأداء.

ت- نقد النظرية البيروقراطية:

رغم أهمية النظرية البيروقراطية في تنظيم العمل من خلال الوضوح في المسؤوليات والقوانين إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات فهي تعتبر جامدة وتقيّد الإبداع بسبب اعتمادها الكبير على القواعد والإجراءات، كما أنها تخلق جواً من الروتين واللامبالاة بين الموظفين .

ثانياً: نظرية الإدارة العلمية:

تقتزن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي " فريدريك تايلور" (Frederick Winslow Taylor)

بشكل أساسي ولكن هناك كتاب آخرون قبل وبعد تايلور قد أسهموا كذلك في هذه النظرية ومن أهمهم: جيمس وات (James Watt)، روبرت أوين (Robert Owen)، شارلز بابيج (Charles Babbage)، وهنري جانت (Henry Gantt)، ويعتبر تايلور المنظر الأساسي لهذه النظرية. ركزت هذه النظرية على ضرورة التخصص في العمل من خلال تقسيمه إلى أجزاء صغيرة وكل موظف يختص في جزء من هذا العمل، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتصميم الطريقة الأفضل للوظائف وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز المادية.³

¹ - د. سمير بوعيسى، مرجع سابق، ص 39.

² - المرجع نفسه، ص 39.

³ - د. بوعيط جلال الدين، ساكر هدى، المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي -دراسة نظرية تشخيصية-، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 11، العدد 01، جوان 2021، ص 285.

استنتج تايلور هذا الأسلوب من خلال ملاحظته أن الطرق التي يتبعها الموظفون في أداء عملهم طرقاً عقيمة مما ينتج عنها خسارة وتبديد في الجهد والأموال، ونصح بدلاً من أسلوب الخطأ والصواب إجراء دراسات دقيقة ومنظمة للعمل الصناعي.

أ- مبادئ النظرية العلمية:

ركز تايلور في نظريته على تحليل العمل إلى حركاته الأساسية وتحديد أفضل الطرق لأداء كل مهمة بهدف زيادة الكفاءة وتقليل الجهد والوقت وشدد على ضرورة اختيار الموظف المناسب وتدريبه علمياً مع تحميله المسؤولية وتحفيزه مادياً بناءً على أدائه. وهكذا تقدم لنا التaylorية أربع مبادئ رئيسية يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية التي تناولها في كتابه الذي ظهر سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية¹، والتي تتمثل في:

- 1- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة انسب الطرق لأداء كل مهمة.
- 2- وضع كل فرد في المكان المناسب وتدريبه على وظيفته بالطريقة المصممة والسليمة.
- 3- تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والموظفين، وتهمم الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، وعلى الموظفين أداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- 4- تقديم الحوافز المادية للموظفين من خلال الأجور مثلاً، وهي ما يسعى إليها الفرد أساساً من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها.²

ب- مزايا النظرية العلمية:

تعد النظرية العلمية لتايلور الإدارة التي تعتمد على إدخال الأساليب العلمية في الإدارة والتوفيق بين مسألتين ارتفاع الرواتب للموظفين والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج وقد ساهمت في إحلال أسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلاً من أسلوب الحدس والتقدير، كما أكد أيضاً على الدراسة العلمية للعمل التي ينبغي أن تقوم بها فرقة متخصصة لأنها معقدة وطويلة وركز على الرشد الوظيفي والمقصود به أن الفرد عندما تسند إليه وظيفة ما يكون قد أعد لها وتدريب عليها .

¹ د.رضا فجة، د.يوسف جفلولي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، جامعة المسيلة، مارس 2017، ص96.

² - المرجع نفسه، ص97.

ت- نقد النظرية العلمية:

لقد جعل تايلور أقصى حد للأداء لأكفأ موظف هو الإنتاج النموذجي، وأغفل الفروق الفردية الموجودة بين الموظفين، فنظريته تلزم الموظفين على القيام بحركات معينة وهي الطريقة المثلى، دون مراعاة الفروقات في تكوينهم النفسي والجسمي وقدرتهم على التعلم وهي بذلك تبعد عن طبيعة العمل الإنساني وتجعلهم أشبه بالآلات، فقد أهمل تايلور الجانب الإنساني واعتبر الإنسان آلة بيولوجية موجهة بدافع الخوف من الجوع والسعي من أجل الربح وقد كان هدف تايلور الوحيد هو زيادة الإنتاج مع استبعاد الكامل للحوافز الإنسانية.¹

ثالثا: نظرية التكوين الإداري:

هنري فايول هو صاحب هذه النظرية الذي كان اهتمامه بالإدارة العليا بحكم عمله وخبرته ويعد كتابه الإدارة العامة والصناعية أشهر ما كتب ويختلف فايول عن تايلور في أن الأول ركز على مستوى الإدارة أما تايلور فقد ركز على مستوى الورشة والخط الأول من المدراء. ويعتبر ظهور أعمال وأفكار "هنري فايول" نقطة تحول مهمة في تطوير الفكر الإداري، خاصة أنه ركز في أطروحته على الجوانب التنظيمية داخل المنظمات، ساعدت مساهمته على تحسين طرق التسيير وزادت من فعالية التنظيم الإداري خاصة في الشركات الفرنسية التي استفادت من نظرية تقسيم العمل الإداري. أكد فايول على ضرورة أن يمتلك كل مسؤول إداري مهارات خاصة لإدارة مختلف الأنشطة داخل المنظمة وأن يكون له دور واضح في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.²

أ- مبادئ نظرية التكوين الإداري: لقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة دعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وتمثل في:

1- تقسيم العمل : Division of work

يتيح للموظفين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة، وبالتالي الحصول على أكثر فاعلية في العمل بنفس الجهد المبذول والاستفادة من ميزات التخصص في العمل ويؤدي هذا المبدأ إلى تحقيق الكفاية وينطبق على الوظائف الإدارية والفنية.³

¹ - د.رضا فجة، د.يوسف جفلولي، مرجع سبق ذكره، ص97.

² - د.رضا فجة، مرجع سبق ذكره، ص98.

³ - عمر مصطفى علي عثمان، مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضماء، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد04، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 16.

2- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: Authority and Responsibility

لقد بين فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية وأن تكون المسؤولية موازية للسلطة ومنبثقة عنها، ويرى هنري أن السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته والسلطة الشخصية المستمدة من الخبرات والذكاء والقدرة على القيادة.¹

3- النظام والتأديب: Disciplin

يرى أن أهمية النظام تكمن في قدرته على توفير السير الحسن للعمل في المنظمة والنظام يعني إطاعة الأوامر وتنفيذها وتنفيذ القرارات.

4- وحدة الأمر: Unity of command

يجب أن يتلقى الموظف تعليماته من قائد أو رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر لأن عدم احترام هذا المبدأ ينتج عنه الإستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وإشاعة عدم الاستقرار في العمل .

5- وحدة التوجيه: Unity of Direction

يعتبر شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود ووحدة التوجيه تعني رئيس واحد وخطوة واحدة لتحقيق هدف واحد وهذا المبدأ لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر.²

6- مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة: Subordination of Individual Interest to General Interest

يجب أن تعي الإدارة الأهداف الفردية لكل موظف بحيث يمكن مواءمة هذه المصالح الشخصية مع المصلحة أو الغرض التنظيمي ويهدف هذا المبدأ إلى التأكيد على ضرورة تقديم هدف المنظمة على الأهداف الشخصية للموظفين.

7- تعويض ومكافأة الأفراد: Remuneration of Personal

يجب أن تكون سياسة الأجور للموظف عادلة بدرجة كافية وهذا لضمان رضا الموظفين ويجب أن يتناسب أو يتجاوز الأجر المقدم من قبل المنافسين.³

¹ - عمر مصطفى علي عثمان، مرجع سابق، ص16.

² - فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، الطبعة 01، لندن، نيسان، أبريل 2019، ص76.

³ - د.علي عبد المجيد، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، وكالة الصحافة العربية للنشر، ديسمبر 2021، ص86.

8- المركزية: Centralization

بمعنى أن يعتمد المستوى الذي يتم فيه تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المرؤوسين على حجم المنظمة ونوعها وطبيعتها ووضعها وعادة ما تتطلب أوضاع الشركات الكبيرة فرض اللامركزية ومع ذلك يجب أن تستمر الشركات الصغيرة في إتباع نهج مركزي.¹

9- تدرج السلطة: Scalar chain

يجب أن تكون سلسلة واضحة ومتصلة من السلطة والاتصالات تتدفق من أعلى المواقع إلى أدناها داخل المنظمة أو المشروع.

10- المساواة: Equity

أي المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم من أجل جذب الموظفين وضمان تفانيهم وإخلاصهم في العمل.

11- الترتيب: Order

ويتضمن وضع ترتيب نظام مادي للأشياء وترتيب نظام اجتماعي للأفراد.²

12- ثبات استقرار الموظفين: Stability of Tenure of personnl

يتعلق هذا المبدأ بضرورة بقاء واستمرار الموظفين بالعمل لأن استبدال الموظفين بآخرين وبصورة متكررة يضعف كفاءة الأداء بسبب ما ينطوي عليه من نفقات لغرض إحلال الموظفين الجدد.

13- مبدأ حرية المبادرة: Initative

يشجع هذا المبدأ الموظفين على الإبداع والابتكار والتفوق وعلى المنظمة أن توفر الظروف المناسبة لذلك، لأن ذلك يزيد من المساهمة الإيجابية للموظفين في تعزيز الالتزام بوظائفهم.

14.روح الجماعة: Cooperation Esprit

ينطوي هذا المبدأ ينطوي على أن سيادة روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين ودعم الإدارة لذلك فيه مساهمة إيجابية في رفع كفاءة العمل وزيادة المردودية.³

¹ - د.علي عبد المجيد، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، مرجع سابق، ص 87.

² - د.أمن النحاس، مبادئ الإدارة، مصر، يناير 2008، ص 35-36

³ - د.فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، 2019، ص 72.

ت- مزايا نظرية التكوين الإداري:

تمثل مزايا هذه النظرية في تحسين الكفاءة وزيادة تطوير مهارات الموظفين، كما أنها تسعى لمواكبة التغيرات وتمكين الأفراد من التكيف مع تطورات التكنولوجيا الحديثة وتقليل الأخطاء في العمل وتحسين الجودة كما أنها تركز على دعم الأداء التنظيمي من خلال تطوير الأفراد.

ث- انتقاد نظرية التكوين المهني:

لقد ركز فايول على أهمية التكوين المهني باعتباره عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى الأداء، إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدة انتقادات فقد اعتبرت محدودة وضيقة لأنها ركزت فقط على الجانب التقني والتنظيمي وأهملت الأبعاد الإنسانية والنفسية التي تعتبر أهم من الجوانب الأخرى.

الفرع الثاني: نظريات المدرسة السلوكية.

أولاً: نظرية ماسلو للحاجات:

تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من المساهمات الرائدة في فهم الدافعية وذلك بوضعها تقسيم للحاجات الإنسانية لاعتبارها مصدراً للدافعية ومحركاً للسلوك الإنساني وفق تدرج هرمي، وعليه تقوم نظرية التدرج الهرمي على مجموعة من المبادئ الرئيسية.

أ- مبادئ نظرية التدرج الهرمي لماسلو:

- الإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة وبشكل مستمر وهذا الاحتياج يخلق التوتر الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الرغبة في التخلص من هذا القلق من خلال السعي للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فالحاجة الغير مشبعة هي التي تؤثر في السلوك في حين أن الحاجات التي تم إشباعها لا تدفع السلوك الإنساني¹.
- تترتب الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان وتندرج في سلم يعكس مدى أهميتها أو ضرورة من حاجات بدائية إلى حاجات سامية.
- يتقدم الإنسان في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية (الحاجات الفيزيولوجية) ثم يصعد درجات الهرم للانتقال لحاجات الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

¹ - د. بغول زهير، الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول مكلين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2017، ص 12.

● إن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة قد تؤدي إلى توتر حاد قد يسبب آلام نفسية يؤدي الأمر إلى استعمال العديد من الوسائل الدفاعية كردود فعل يحاول من خلالها الفرد مواجهة حدة التوتر.¹

وتتدرج نظرية الحاجات وفقا لأهميتها في التدرج الهرمي كالتالي:

- الحاجات الأساسية: وتكون هذه الحاجات متصلة بالإنسان مثل الماء، الأكل، الهواء، أي الأشياء التي تحافظ على توازن الإنسان الجسدي.

- حاجة الإنسان إلى الأمن والطمأنينة: ويتمثل في الأمن والراتب الكافي داخل العمل.

- حاجة الإنسان إلى الصداقة والعلاقات: يتمثل في إشباع العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وما ينتج عنها من صداقة وود للإنسان وهذا ما ينعكس على تكيفه مع مجتمعه وزملائه في العمل.

- حاجة الإنسان إلى احترام وتقدير الآخرين: يسعى الإنسان دائما إلى تكوين صورة عن نفسه جديرة باحترام الآخرين بالإضافة إلى إحساسه بتقدير الآخرين.

- حاجة الإنسان إلى تحقيق ذاته: وهي في قمة التدرج الهرمي فبعد أن يتم إشباع حاجات الإنسان وفقا للتدرج لأنه يسعى إلى تحقيق ذاته بما يتماشى مع مهاراته وقدراته.²

ب- مزايا نظرية التدرج الهرمي: تتمثل مزايا هذه النظرية في تحسين الكفاءة وزيادة تطوير مهارات الموظفين، كما أنها تسعى لمواكبة التغيرات وتمكين الأفراد من التكيف مع تطورات التكنولوجيا الحديثة وتقليل الأخطاء في العمل وتحسين الجودة كما أنها تركز على دعم الأداء التنظيمي من خلال تطوير الأفراد.

ت- انتقادات نظرية التدرج الهرمي: لقد ركز فايول على أهمية التكوين المهني باعتباره عنصرا أساسيا في تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى الأداء، إلا ان هذه النظرية تعرضت لعدة انتقادات فقد اعتبرت محدودة وضيقة لأنها ركزت فقط على الجانب التقني والتنظيمي وأهملت الأبعاد الإنسانية والنفسية التي تعتبر أهم من الجوانب الأخرى.

ثانيا: نظرية X و Y ماكجريجور.

ينطلق دوغلاس من فكرة أن الموظفين يحتاجون إلى القيادة وأنهم غير راشدين بما يكفي ويجب توجيههم وأن الإدارة هي الوحيدة الرشيدة والتي تتمتع بالقدرة على التسيير، وقد وضح في هذه النظرية التقليدية في التنظيم

¹ - د. بغول زهير، مرجع سابق، ص 13.

² - د. الأزهر عبد المالك، د. بوخميس بوفولة، الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 262.

والتي أطلق عليها ب (X) أن الموظف كسول بطبعه وهو يعمل فقط من أجل تلبية احتياجاته المادية وعلى الإدارة ممارسة الرقابة والسيطرة عليهم لكي لا يتهربوا وهذه النظرية مجموعة من المبادئ هي¹.

أ- مبادئ نظرية (X):

1- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.

2- يهيمن ليسير العمل.

3- ثقته تكون بنفسه وآرائه فقط.

4- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب.

5- لا يتقبل النقد من الآخرين.

6- كما اعتبر ماكجريجور أن الإنسان يكره العمل ويتجنبه ولا يبذل جهد كبير في العمل كونه لا يجب ذلك.

لذلك قدم دوغلاس نظريته (Y) في الإدارة والتي جاءت منافية للنظرية القديمة والتي تؤمن بأن الموظف طموح وقادر على مواجهة التحديات ويحتاجون إلى الثقة من طرف الإدارة وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ.

ب- مبادئ نظرية Y:

1- جهد الفريق أثناء العمل شيء طبيعي مثله مثل الراحة ولذلك فإن الإنسان يمكنه أن يسير وأن يراقب نفسه بنفسه.

2- أن الالتزام الشخصي لدى الأفراد في العمل هو في الواقع نتيجة للبحث عن إشباع الحاجات الاجتماعية وأن الإنسان في الظروف المناسبة لا يتحمل المسؤولية فقط بل وإنما يسعى للبحث عنها .

3- أن للإنسان القدرة على ممارسة واستخدام خياله وإبداعه خدمة للتنظيم.

وعليه بناء على ما تقدم يستنتج ماكجريجور بأن النظريتين X و Y تؤديان إلى نمطين مختلفين من الإدارة أو التسيير واستنتج أن نظرية Y هي الكثير ملائمة وتماشيا مع الطبيعة الإنسانية لارتكازه على الدوافع الأكثر عمقا لدى الإنسان وهو التصور الذي يسمح بالدمج بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

¹ - بوعكاز أمينة، دوابخ قويدر، دراسة نظرية تفسيرية لمفهوم الصمت التنظيمي وفق نظرية X و y لماكجريجور، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2024، ص216-217.

ج- مزايا نظرية ماكجريجور: تتمثل مزايا نظرية X في الرقابة والسيطرة لأن هذا العنصر قد يكون مهم في بعض البيئات التي تتطلب إشراف دقيق على الموظفين. وكذا تحقيق الأهداف قصيرة الأجل خاصة في الحالات التي يكون فيها الموظفون الغير ملتزمين.

أما نظرية Y فتتمثل مزاياها في زيادة الإنتاجية من خلال تمكين الموظفين ومنحهم المسؤولية ويمكن لهذه النظرية أن تخلق بيئة عمل إيجابية محفزة على تحقيق أهداف المنظمة، وكذا تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الإبداع والإبتكار.

- انتقادات نظرية ماكجريجور:

نقد صغير لنظرية ماكجريجور (نظرية X و Y): رغم أهمية تقسيم ماكجريجور لأنماط الإدارة إلى نمطين (X المتشدد و Y المرن)، إلا أن نظريته تعرضت لعدة انتقادات، من أبرزها أنها تبسّطية وتفترض أن العاملين إما سلبيين أو إيجابيين فقط، دون مراعاة تنوع الشخصيات واختلاف الدوافع بين الأفراد. كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة الثقافية والتنظيمية في سلوك الموظف، مما يحدّ من إمكانية تعميمها في مختلف السياقات.

المبحث الثاني: أساسيات بيئة العمل الإيجابية.

تعتبر بيئة العمل الإيجابية من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة الأفراد وفعالية المنظمات، حيث تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتقوية روح الانتماء وتحفيز الموظفين على الأداء الأمثل. وتقوم هذه البيئة على مقومات أساسية مثل الاحترام المتبادل، العدالة...، وتشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تولي اهتماما بجودة بيئة العمل تحقق نتائج أفضل، مما يجعل من الاهتمام بها ضرورة إستراتيجية لا مجرد خيار تنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل الإيجابية وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف بيئة العمل الإيجابية:

أولاً: هي التحليل الدقيق لظروف العمل والمعدات والعمالة والأساليب والمواد التي تسمح بتحسين جودة العمل وكفاية الأدوات والإجراءات اللازمة لراحة الفرد وأدائه.¹

ثانياً: مجموعة العوامل الفيزيائية والتنظيمية والاجتماعية المحيطة بالفرد والقادرة على توجيه سلوكياته داخل المنظمة والتأثير على أدائه لعمله .

ثالثاً: كما اعتبرت على أنها خاصية دائمة نسبياً لمنظمة تميزها عن المنظمات الأخرى وتجسد آراء الأفراد حول تنظيمها فيما يتعلق بأبعاد ممتثلة في دعم الاستقلالية والثقة والابتكار والعدالة.²

- **التعريف الإجرائي:** هي المكان الذي يشعر فيه الموظفون بالتقدير والدعم والتحفيز، الذي تتجسد فيه مظاهر الاحترام والتواصل بين الموظفين، يقصد بها مجموع الظروف والعوامل التنظيمية والمادية والاجتماعية التي تتوفر داخل المنظمة والتي تساهم في خلق جو من الراحة والتحفيز لدى الموظف بما يسمح له بأداء مهامه بكفاءة ورضا.

الفرع الثاني: أهمية بيئة العمل الإيجابية:

تعد بيئة العمل الجيدة والمتكاملة من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح أي منظمة خاصة في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين، وتكمن أهمية وجود بيئة عمل مناسبة في عدة جوانب رئيسية من أهمها:

¹ - أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، 2019، ص 395.

² - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

أولاً: القدرة على التكيف مع المتغيرات: لا يمكن لأي منظمة أن تحقق النجاح إلا إذا كانت منفتحة على التغيير وقادرة على التفاعل مع متغيرات السوق والبيئة التنافسية سواء كانت محلية أو عالمية، والمنظمات التي لا تستثمر في تحسين بيئة عملها قد تجد نفسها معرضة لخسائر فادحة بسبب انخفاض أداء الموظفين وضعف ولائهم.

ثانياً: تحفيز الأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية: توفر بيئة العمل الإيجابية مناخاً مشجعاً ومحفزاً يجعل الموظف أكثر التزاماً واندماجاً في عمله فكلما شعر الموظف بالراحة والاحترام والتقدير زادت مردوديته وتحسنت جودة أدائه مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.¹

ثالثاً: جذب الكفاءات والحفاظ عليها: تساهم بيئة العمل الإيجابية في تحسين صورة المنظمة داخلياً وخارجياً ما يجعلها أكثر جاذبية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، كما تؤدي هذه البيئة إلى تقليل معدلات تسرب الموظفين ما ينعكس إيجاباً على الاستقرار التنظيمي.

رابعاً: رفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي: بيئة العمل الإيجابية تعني وجود تواصل فعال، إدارة مرنة عادلة في التقييم، ومناخ يسوده الاحترام المتبادل. كل هذه العوامل تساهم في رفع الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء ما يخلق علاقة وطيدة بين الموظف والمنظمة تتجاوز حدود الأجر أو الامتيازات المادية.²

خامساً: تحسين العلاقة مع المستخدمين: تشير عدة دراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين بيئة العمل الإيجابية وبين جودة الخدمات المقدمة، فكلما شعر الموظفون بالراحة والدعم انعكس ذلك في تعاملهم مع المستخدمين مما يساهم في تحسين صورة المنظمة وزيادة ولاء المتعاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

سادساً: تطوير القدرات والمهارات الفردية: البيئة الإيجابية تشجع الموظفين على التعلم، المبادرة وتحمل المسؤوليات لأنها تمنحهم حرية التعبير وتقدير مجهوداتهم، كما أنها تفتح المجال أمامهم لتطوير مهاراتهم سواء التقنية أو السلوكية في إطار يتسم بالدعم المستمر.

سابعاً: المساهمة في التنمية المستدامة للمنظمة: لا يمكن تحقيق استدامة فعلية دون موارد بشرية ملتزمة ومتحفزة. إن توفير بيئة عمل إيجابية يعتبر استثماراً طويل الأمد في المورد البشري، ما يمكن المنظمة من مواجهة مختلف التحديات وتحقيق نمو متوازن وشامل.³

¹ - د. مغربي السعيد، بيئة العمل في المنظمات، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، جامعة تيسمسيلت، 2022، ص 94.

² - أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 400.

³ - د. مغربي السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 95.

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد بيئة العمل الإيجابية مع معوقاتها

الفرع الأول: عناصر بيئة العمل الإيجابية.

تتمثل العناصر المشكلة لبيئة العمل الإيجابية في:

أولاً: تنوع العمل: تعد أنماط العمل المتنوعة من أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات، وتستخدم كوسيلة لتنظيم بيئة العمل من خلال إنشاء وظائف تتطلب مهارات متعددة تبدأ من مرحلة معينة وتنتهي بأخرى. هذا التنوع رغم كونه معقداً يساهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف.

ثانياً: الدافعية الحقيقية أو الجوهرية: تتبنى بعض المنظمات نمط العمل المرن، الذي يسمح للأفراد بتحديد أوقات عملهم استناداً إلى احتياجاتهم الشخصية، ويتم دعم ذلك أحياناً بمكافآت خارجية، يتيح هذا الأسلوب مرونة في الوقت قد تصل إلى 15 من إجمالي ساعات العمل، ويعد دافعاً مهماً يساهم في رفع رضا الموظفين وتحسين أدائهم، خاصة عندما يقتزن بتقديم مساعدات مباشرة لهم داخل بيئة العمل.¹

ثالثاً: القيادة الإيجابية: يشير مفهوم القيادة الإيجابية إلى عدة نماذج أبرزها:

أ- القيادة الأصلية.

ب- القيادة التحويلية.

ت- القيادة الكاريزمية.

وتتميز كل نماذج القيادة بسمات معينة: فالقائد الأصلية يتصف بالمصادقية والوضوح، بينما يركز القائد التحويلي على إلهام الموظفين وتحفيزهم، أما القائد الكاريزمي فيتميز بحضوره القوي وقدرته على التأثير.²

رابعاً: روح الفريق: تلعب روح الفريق دوراً رئيسياً في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، فهي تدعم التعاون والوحدة بين الموظفين داخل المنظمة، كما أنها تساهم في تحقيق أهداف العمل بفعالية، إذ تعد من العوامل التنظيمية التي تساهم في تعزيز أداء الأفراد والمنظمات وتحقيق مستويات أعلى من الرضا والسعادة الوظيفية ووفقاً لذلك فإن المنظمات التي تطبق مبدأ العمل الجماعي تحقق نتائج أفضل من نظيراتها التي تعتمد على العمل الفردي، حيث تؤدي روح الفريق إلى تقوية العلاقات بين الموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء.³

خامساً: وضوح الأهداف: إن وضوح الأهداف وسهولة قياسها تجعل الموظف قادر على تقييم عمله قبل أن يتم تقييمه من طرف قائده وتجعله قادراً على معرفة تحقيق أهدافه من عدمها، لذا يجب على القائد توضيح الأهداف

¹ - مريم زعبيط، مقومات البيئة التنظيمية الإيجابية المعززة للصحة النفسية في العمل، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص 926.

² - المرجع نفسه، ص 926.

³ - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

حتى لا يتبادر إلى ذهن الموظف بأن المدير لا يحدد أهداف حتى يقيم حسب رغبته وتكون عملية الترقية حسب رغبته لهذا يعتبر عنصر وضوح الأهداف من أهم عناصر بيئة العمل الإيجابية.¹

سادسا: وضوح الأنظمة: وجود أنظمة واضحة ضروري لأي منظمة، لأن غيابها يؤدي إلى الفوضى مهما كان عدد الموظفين قليلا حتى في الأماكن التي تبدو منظمة قد يكون الخلل بسبب عدم وجود نظام واضح وضعف في تطبيقه، عندما تعرف الأنظمة بوضوح مثل أوقات الحضور والانصراف والإجازات يسهل على الموظفين معرفة المطلوب منهم مما يساعدهم على أداء مهامهم بشكل أفضل، والوضوح في النظام يمنح الموظف شعورا بالأمان لأنه يعرف حقوقه وواجباته ويمنع الشعور بالضيق أو التهميش.²

الفرع الثاني: أبعاد بيئة العمل الإيجابية:

نتطرق إلى نموذج بيئة العمل السعيدة "GPTW": يعتبر من بين أعرق النماذج وأكثرها مصداقية، فهو ثمرة عمل تفوق 30 عاما، قام فيها الباحثان "روبرت ليفرنغ" و"آمي ليمان" باستجابات لملايين الموظفين للعديد من المنظمات حول العالم من مختلف القطاعات والأحجام، وعليه قاما بتحديد أبعاد بيئة العمل الجيدة والإيجابية المتمثلة في:

أولا: المصداقية:

تشير المصداقية إلى مدى التزام الإدارة بتعهداتها وعودها اتجاه الموظفين إذ تقاس من خلال مستوى ثقة الموظفين بها بناء على ممارستها الاتصالية، والتي يجب أن تتسم بالوضوح والاتساق، يساهم الاتصال الجيد في تيسير عملية التفاعل بين الموظف والقائد من خلال العمل، مما يعزز شعور الموظف بالاطمئنان ويتيح له التعبير عن آرائه. فحين يلمس الموظف أن المعلومات المقدمة له دقيقة وواضحة فإن ذلك يدفعه للمشاركة ويزيد من ثقته بالإدارة، كما أن الاستماع الإيجابي من طرف الإدارة لمقترحات وشكاوي الموظفين يعكس مصداقية واهتمام الإدارة بصالحهم مما يحفز الموظف على بذل المزيد من الجهد والإدارة الصادقة تحرص على تقديم وعود قابلة للتحقيق مما يخلق بيئة يسودها الاحترام والثقة المتبادلة كما تكون حريصة على الشفافية في تعاملها وتتفادى الغموض الذي قد يضعف مصداقيتها.³

¹ - خالد الراجحي، بيئة عمل ممتعة، دار وجوه للنشر والتوزيع، السعودية، 2015، ص18.

² - المرجع نفسه، ص22.

³ - أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي -دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد72، العدد02، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعمريريج، الجزائر، 2019، ص399.

ثانيا: الاحترام:

تقدير الموظف وإشعاره بقيمته داخل المنظمة من خلال التعامل معه باحترام يعد أمرا أساسيا لبناء الثقة، فاحترام الإدارة للعاملين يظهر في أشكال متعددة منها الدعم المعنوي والمادي، والحرص على توفير مناخ آمن ومريح وكذلك الاعتراف بإنجازاتهم وتقدير مجهوداتهم، وهذا ما يعزز من شعورهم بالرضا والولاء الوظيفي. تترجم ممارسات الاحترام في سياسات الإدارة من خلال ضمان حقوق الموظف والاهتمام براحته النفسية وتقدير ظروفه الشخصية والتعامل إنساني معه، فالفائد الذي يظهر الاحترام لفريقه يعزز من علاقته بهم ويشجعهم على المشاركة الفعالة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أفضل وتقديم أداء مهني عالي الجودة وهذا ما يؤدي إلى بيئة مهنية إيجابية ومستقرة.¹

ثالثا: العدالة:

وتعني المعاملة المتساوية والتزيهة بين جميع الموظفين دون تمييز، وهي عامل أساسي في ترسيخ الثقة داخل المنظمة فالإدارة العادلة تلتزم بتطبيق الأنظمة والسياسات بشكل متوازن وتراعي الفروق الفردية دون تحامل، مما يعزز من شعور العاملين بالاطمئنان والانتماء، فحين يشعر الموظف أن حقوقه محفوظة وأنه يعامل بإنصاف يزداد التزامه بعمله وتعلقه بالمنظمة. والعدالة تشمل التوزيع العادل للفرص والمهام والمكافآت وتبتعد عن المحاباة أو التحيز، كما تتجلى في تقديم التقييمات الموضوعية المبنية على الأداء الفعلي لا على العلاقات الشخصية بهذا الشكل يشعر الموظف أن الجهد هو المعيار الوحيد للتقدير والترقية.

رابعا: الفخر:

هو أن يشعر الموظف بالاعتزاز بانتمائه إلى المنظمة وينتج عن ثلاث عوامل رئيسية: الفخر بالوظيفة نفسها، الفخر بأداء الفريق، والفخر بالمنظمة ككل. حين يشعر الموظف بوجود هذه العوامل فغنه يكتسب دافعا أكبر للعبء والالتزام، يظهر الفخر أيضا في تمثيل الموظف لمنظمتة أمام الآخرين وحرصه على تحقيق أهدافها والمساهمة في تطويرها، كما أن الإدارة التي تدعم الفخر لدى موظفيها تخلق جوا إيجابيا يدفع إلى تحسين الأداء وتحقيق نجاح المنظمة.²

¹ - أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 399.

² - المرجع نفسه، ص 400.

خامسا: الصداقة المتينة:

تشير إلى العلاقات الإيجابية بين الموظفين والتي تعتمد على التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل، هذا النوع من العلاقات يخلق بيئة عمل متناغمة تشجع على التفاعل والتضامن مما يعزز من الرضا الوظيفي ويقلل من النزاعات والتوترات، فالصداقة داخل محيط العمل تساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين جودة العمل الجماعي كما تعزز من ولاء الموظفين للمنظمة، ووجود صداقات مهنية ينعكس إيجابا على الصحة النفسية ويقلل من الشعور بالضغط وكلما دعمت الإدارة هذه العلاقات من خلال أنشطة جماعية وبرامج تعاونية ساهم ذلك في ترسيخ روح الفريق وتحقيق أداء متميز.¹

الفرع الثالث: معوقات بيئة العمل الإيجابية.

تعد بيئة العمل الإيجابية عنصرا أساسيا في زيادة المردودية وتحفيز الموظفين، غير أنها لا تخلو من التحديات إذ تواجه هذه البيئة مجموعة من المعوقات التي قد تضعف من فاعليتها وتؤثر سلبا على استقرارها ومن بين هذه المعوقات:

أولاً: الإفراط في السيطرة: عندما تمارس الإدارة سلطة مفرطة على الموظفين دون منحهم الثقة أو هامشا كافيا من الحرية لاتخاذ القرارات بغض النظر عن مستوى خبرتهم أو كفاءتهم فإن ذلك يجعل بيئة العمل بيئة غير إيجابية.

ثانياً: سوء تعامل الإدارة مع الفريق: يؤثر الأسلوب الغير المحترم أو المتعالي في التواصل من طرف الإدارة على استقرار الفريق ويؤدي إلى شعور عام بعدم الأمان الوظيفي مما يخلق مناخا متوترا.²

ثالثاً: الضغط المستمر: عندما تفرض توقعات عالية دون توفير الوسائل أو الوقت الكافي فإن ذلك يولد ضغوطا نفسية وجسدية غالبا ما تكون مصحوبة بانتقادات متكررة وغياب للاعتراف بالمجهود المبذول.

رابعاً: تجاوز الحدود المهنية: التعدي على خصوصية الموظف كطلب إنجاز المهام خارج أوقات العمل أو التواصل معه باستمرار خارج الإطار الرسمي يؤدي إلى اختلال في التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.³

خامسا: ضعف التواصل الداخلي: حتى في بيئة عما تبدو مريحة فإن غياب قنوات تواصل واضحة وفعالة بين مختلف مستويات المنظمة قد يؤدي إلى سوء فهم أو تأخير في تنفيذ المهام مما يضعف من فاعلية العمل الجماعي.

¹ - أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص399.

² - رزان محمد عبد الفتاح الحياوي، بيئة العمل الإيجابية وتأثيرها في الدوائر الخدمائية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد50، 2022، ص

³ - المكان نفسه.

سادسا: غياب القيادة الملهمه: لا يكفي وجود إدارة تنظيمية فقط بل تحتاج بيئة العمل الإيجابية إلى قيادة قادرة على بث الحماس وتوجيه الفريق بروح تحفيزية، غياب هذا النوع من القيادة يفتقد الفريق روح المبادرة ويضعف الأداء العام.

سابعا: انعدام الشفافية والتفاوت في الاستفادة من المزايا: حتى في بيئات يفترض أنها عادلة قد تظهر تباينات غير مبررة في توزيع الفرص أو الامتيازات ما يخلق شعورا خفيا بعدم الإنصاف ويضعف الروح الجماعية.

ثامنا: قلة المتابعة والتقييم المستمر: غياب التقييم الدائم للأداء قد يجعل بيئة العمل رغم إيجابيتها تفتقر إلى التوجيه العملي الفعلي.

خلاصة الفصل:

يركز هذا الفصل على تقديم إطار نظري شامل يساعد على فهم بيئة العمل الإيجابية من حيث طبيعتها وأبعادها والعوامل التي تؤثر فيها، في البداية تم توضيح مفهوم بيئة العمل بشكل عام، مع التطرق إلى خصائصها وأنواعها المختلفة سواء كانت مادية أو اجتماعية أو تنظيمية ما يسمح بتكوين تصور شامل عن السياق الذي يشتغل فيه الموظف، كما تطرقت الدراسة إلى أهم النظريات التي فسرت بيئة العمل وسلوك الأفراد فيها، كما تم التركيز على توضيح مفهوم بيئة العمل الإيجابية بصفة خاصة مع إبراز دورها في تعزيز الأداء وتحقيق الراحة النفسية والمهنية للموظفين والوقوف على المعوقات التي قد تواجهها.

وعليه يعد هذا الفصل تمهيدا ضروريا للفصول القادمة إذ سمح ببناء أرضية معرفية تساعد في فهم كيفية تأثير بيئة العمل على تحقيق المردودية في العمل مما يؤثر على تحقيق الأهداف طويلة المدى.

الفصل الثاني

المردودية بين التأثيرات والمتطلبات

تمهيد:

تعد المردودية في العمل من الركائز الأساسية التي يقاس بها مدى فعالية الأفراد والمنظمات على حد سواء، فهي تمثل العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المحققة وتعكس القدرة على تحويل الموارد إلى مخرجات ذات قيمة سواء كانت مادية أو معنوية، ولا تقتصر المردودية على الكم فحسب بل تشمل كذلك النوعية والجودة مما يجعلها مؤشرا شاملا لأداء الموظفين داخل بيئات العمل المختلفة.

ولقد أصبحت المنظمات تولي اهتماما متزايدا بتحسين مردودية موظفيها وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة واعتماد أساليب حديثة في الإدارة وتشجيع ثقافة التطوير المستمر، فالمردودية لا تنبع فقط من قدرات الموظف الذاتية بل تتأثر أيضا بعوامل متعددة مثل وضوح الأهداف والتكوين المهني، التحفيز، والظروف التنظيمية المحيطة وهذا ما تتمتع به بيئة العمل الإيجابية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمردودية في العمل

تعتبر المردودية عنصر أساسي في تحقيق النجاح سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة لأنها تعكس جودة وكفاءة الأداء، إذ تتحدد المردودية بعدة عوامل متشابكة تؤثر بشكل مباشر على النتائج النهائية وفهم هذه العوامل يساعد في تطوير أساليب العمل وتحسين النتائج بشكل مستمر.

المطلب الأول: تعريف مردودية العمل وأبعادها

الفرع الأول: مفهوم مردودية العمل

1. يعتبر مصطلح المردودية مصطلحا واسعا، وهو يختلف باختلاف مجالات تطبيقه، فهناك من يرجع أصل عبارة "المردودية" إلى الترجمة اللغوية المباشرة للمصطلح الفرنسي (Rentabilité) الذي تم اشتقاقه من كلمة (Rente) والتي تعني إيراد أو من الفعل (Rendre) الذي يعني رد أو إعادة، كما أن الأصل في كلمة "المردودية" هو المردود حيث تعرف حسب ريكاردو بأنها عائد الأرض الفلاحية أي عائد استخدام الأرض الفلاحية، وبمعنى آخر هي الربح المحصل عليه نتيجة استخدام الأرض.¹

2. يعرف محمد حسن المردودية على أنها درجة تحقيق وإتمام المعالم المكونة لوظيفة الفرد وهي تعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فتقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

3. أما أحمد بدوي فاعتبرها تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل.²

4. ويرى علي السلمي أن الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى المردودية حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في المردودية.

5. أما أبو عوض فقد اعتبر المردودية أنها: "سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة وهذا يتوقف على عدة عوامل منها داخلية مثل قدرات ومهارات الفرد واستعداده نحو العمل والرضا الوظيفي، وعوامل خارجية مثل المؤثرات البيئية الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة المكان للعمل وضغوط العمل".³

¹ - الجوزي غنية، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة وتمويل تطورها-دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، ص91.

² - أحباب فضيلة، تعيينات علي، أثر الإزدواجية اللغوية على مردودية العمال "دراسة استطلاعية بالمديرية العامة لفضال بشرافة-الجزائر-، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد06، العدد01، جامعة الجزائر02، 2023، ص387.

³ - المكان نفسه، ص387-388.

التعريف الإجرائي: هي قدرة الفرد أو المجموعة على تحقيق نتائج نوعية وكمية ممتازة ضمن إطار زمني وموارد محددة. وهي مستوى الأداء الفعال الذي يحققه الموظف أو الفريق بحيث يؤدي إلى نتائج تتسم بالجودة والاتساق، وهي لا تعني فقط إنجاز العمل بل إنجازه بأقصى قدر من الإتقان مع تحقيق قيمة مضافة حقيقية، تعد المردودية انعكاسا مباشرا لمستوى الالتزام والمرونة والقدرة على التكيف داخل بيئة العمل.

الفرع الثاني: أبعاد المردودية في العمل.

أولاً: أبعاد المردودية في العمل: يمكننا تمييز ثلاث أبعاد للمردودية وهي:

1. كمية الجهد المبذول:

ومعناه مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. نوعية الجهد المبذول:

ويقصد بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول للمأمول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال تقاس تحت هذا المعيار النوعي للجهد المبذول خاصة تلك التي تتطلب دقة في المنتج وتقييم مدى مطابقته للمواصفات من حيث تقليل الأخطاء ورفع درجة الإبداع والابتكار والعمل الجماعي.¹

3. نمط الأداء:

ويقصد به كيفية أداء العمل كأن يكون بأسلوب تقليدي أو حديث أو بأسلوب مكثف أو متنوع أو نمطي، أو غير ذلك من الأساليب التي تميز طريقة الفرد في إنجاز المهام كما يمكن أن يقاس هذا النمط حسب طبيعة حل المشكلات، أو اتخاذ القرارات أو انتهاج أساليب معينة في تنفيذ المهام، ويعد نمط الأداء من المؤشرات المهمة التي تستخدم في الحكم على مردودية الموظف.²

¹ - فضيلة أحباب، تعوينات علي، مرجع سبق ذكره، ص388.

² - سهام بن رحون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المطلب الثاني: الأسباب الدافعة لتحقيق المردودية والعوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: الأسباب الدافعة لتحقيق المردودية في العمل:

أولاً: التغيير السريع والثابت: بعد الحرب العالمية الثانية سعت الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية والمحلية بما يحقق نمواً خلال فترات قصيرة، ولقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً، والتغيير السريع يجعل المنظمة دائماً متأهبة للتكيف مع التغييرات وتحسين مردوديتها.

ثانياً: الانتقال من وفرة الخدمة إلى جودة الخدمة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن مردودية أفضل باعتبارها تحقق الاستقرار وتعزز المكانة التنافسية.¹

ثالثاً: منافسة بلا حدود: يؤكد الفكر الإداري الحديث على أن المنافسة تحدياً يواجه المنظمات، حيث لا حدود للمنافسة هذا ما فرض على المنظمات اعتناق عنصر المردودية والأداء المتميز كخيار وحيد لتحقيق التفوق.

رابعاً: الحفاظ على المكان والمكانة: من الطبيعي أن ضعف المردودية لأي منظمة يفقدها القدرة على السيطرة على المكان (المنظمة) فتصبح تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد مكانتها.²

خامساً: تكنولوجيا المعلومات: إن التطور السريع للتكنولوجيا يعد عاملاً مهماً للسعي نحو تحقيق المردودية فالتكنولوجيا تلعب دوراً مهماً في تغيير الوظائف وتؤثر تأثيراً مباشراً على اتجاهات وسلوك الموظفين، ما يلزم المنظمات على تحقيق المردودية.³

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المردودية في العمل:

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على مردودية الموظفين داخل المنظمة وتمثل في:

أولاً: الاتصال الإداري: هو نشاط إداري يقوم بنقل القرارات والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية فهو وسيلة للقيام بالمهام والأعمال المختلفة في المنظمة، وتتضمن عملية الاتصال عناصر أساسية والمتمثلة في المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال والتغذية العكسية لمعرفة رد فعل المستقبل ومدى فهمه للرسالة، وتمثل عملية الاتصال الشريان الذي ينقل البيانات والقرارات والمعلومات لجميع أجزاء المنظمة، لذا يمكن اعتبار أن وجود عملية الاتصال تؤثر إيجاباً على مردودية الموظفين والعكس صحيح.⁴

¹ - أحلام غريال، مرجع سابق، ص95.

² - المكان نفسه.

³ - المكان نفسه، ص96.

⁴ - عبد السلام محمد عبد الحفيظ وآخرون، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، المجلد32، 2019، ص104.

ثانيا: التمكين: ويقصد به الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون والتي تتوافق مع متطلبات وظائفهم، وإعطائهم سلطات وصلاحيات وموارد لمساعدتهم على أداء عملهم ويتضمن عناصر أساسية هي:

- منح الثقة وإشباع الحاجات النفسية للفرد .
- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات مع القدر نفسه بما يؤدي إلى تحقيق التوازن الوظيفي للفرد.
- التركيز على التنمية الوظيفية.

ويعمل التمكين على إشباع الحاجات الأساسية للأفراد في المنظمة كزيادة الشعور بالانتماء والثقة بالنفس وهذا ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي ويجنبهم التوتر والإحباط، لذا فعملية التمكين تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق المردودية في العمل.¹

ثالثا: الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للمنظمات الناجحة وذلك لوجود علاقة تربط بين الثقافة والأداء، فمثلا المنظمة التي تدعم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة عليه، تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية، وتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها من جهة أخرى وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة والموظفيها.²

رابعا: نظام المكافآت والحوافز: في البداية من المهم توضيح مفهوم نظام المكافآت والحوافز، خاصة وأنه يعد من أنجح الأساليب المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة فالمكافآت تمثل العائد الذي يتلقاه الموظف نظير قيامه بعمله وتمنح له بشكل يعكس تقدير المنظمة لأدائه وتتنوع هذه المكافآت من معنوية ومادية وتصمم بهدف تعزيز الدافعية وتحسين الأداء . تركز إدارة الموارد البشرية على تحديد نوعية المكافآت التي تناسب طبيعة العمل وتلعب دورا مهما في صياغة سياسة واضحة بهذا الشأن داخل المنظمة، إذ تلجأ العديد من المنظمات إلى تطبيق نظام تعويضات يشمل الأجور والحوافز ويتضمن توصيفات دقيقة لكل وظيفة لتحديد المستحقات بناء على المهام، كما تعتمد بعض المنظمات على نظام التحفيز القائم على الأداء الذي يهدف إلى التمييز بين الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أفضل النتائج.

وقد بينت بعض الدراسات أن المكافآت غير المناسبة يمكن أن تحدث أثرا سلبيا على أداء الموظفين في حين أن نظام المكافآت المصمم بطريقة مدروسة يساهم في رفع مستوى المردودية.³

¹ - عبد السلام محمد عبد الحفيظ وآخرون، مرجع سابق، ص103.

² - د.إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بملينة نوميديا بقسنطينة، مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد03، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2018، ص77.

³ - جهاد أحمد الرزاق نعيبر، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد46، 2022، ص14-15.

خامسا: التدريب: إن عملية التدريب هي الجهد المخطط المنظم لتزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالتدريب يعد من أهم العوامل التي تؤثر على مردودية الأهداف حيث تواجه المنظمات بمختلف أنواعها تغيرات وتطورات عديدة في ظل العولمة، وتستطيع المنظمات التعامل معها عن طريق التدريب.¹

¹ عبد السلام محمد عبد الحفيظ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص104.

المبحث الثاني: محددات وقياسات المردودية في العمل.

تشكل المردودية في العمل عنصرا محوريا في تقييم الأداء داخل أي منظمة إذ تعكس مستوى الكفاءة والفعالية في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، غير أن الوصول إلى مردودية عالية لا يتوقف فقط على قدرات الأفراد بل يتأثر أيضا بجملة من العوامل المرتبطة بكيفية قياس الأداء، بالمعوقات التي قد تعترض طريقه وبالبيئة المهنية التي يعمل فيها الموظفون ومن هذا المنطلق يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مختلف طرق قياس المردودية والوقوف عند أبرز التحديات التي تواجهها ثم تحليل العلاقة القائمة بين بيئة العمل الإيجابية والمردودية في العمل.

المطلب الأول: أهمية المردودية في العمل وطرق قياسها.

الفرع الأول: أهمية المردودية في العمل:

يحتل موضوع المردودية باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، فالكل يعمل على تحسينها ورفع درجتها وتتجلى أهمية المردودية في:

أولا: بالنسبة للموظفين:

تعد المردودية مقياسا لقدرة الفرد على أداء مهامه الحالية وأيضا أداء أعمال مستقبلية محتملة فإذا ارتبطت بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة مردودية وأداء الموظفين فإن أداء الفرد يصبح أحد أهم العوامل التي تنتج عنه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة مثل الترقية أو التكليف بمسؤوليات جديدة كما تعكس اهتمام الفرد بعمله ومدى ارتباطه بمستقبله المهني. وعليه يمكننا القول بأن اهتمام الفرد بتحسين مردوديته والعمل على رفعها سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة بحياته اقتصاديا اجتماعيا ونفسيا.¹

ثانيا: بالنسبة للمنظمة:

تحتل المردودية أهمية كبيرة داخل أي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح والتطور باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإن كانت هذه المحصلة مرتفعة فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وضمان استمراريتها، ومن هنا يمكن القول أن اهتمام المنظمة وقيادتها بمستوى المردودية أكثر من اهتمام الموظفين بها حيث أن المردودية في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الموظفين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع القادة، كما تتجلى أهمية المردودية للمنظمة في ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة الريادة.

¹ - أحباب فضيلة، عوينات علي، مرجع سبق ذكره، ص388.

إذ أن قدرة المنظمة على تخطي هذه المراحل يعتمد على مستوى مردودية وأداء موظفيها.¹ كما يمكننا حصر أهمية المردودية فيما يلي:

- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، فهي السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.
 - القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز للأنشطة.
 - تحقيق درجة رضا أعلى للموظفين بالمنظمة وتخفيض معدلات الغياب.
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
 - تحقيق تنمية مستدامة للمنظمة.
- تحقيق الجودة في العمل.²

الفرع الثاني: طرق قياس المردودية في العمل

تعتبر عملية قياس المردودية في العمل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة.

أولاً: طريقة التقييم بناء على الصفات أو الخصائص: تركز هذه الطريقة على قياس أداء الموظف من خلال مجموعة من الصفات المميزة مثل التعاون مع الزملاء والرؤساء، احترام المواعيد، الدقة، سرعة الإنجاز والالتزام وتحمل المسؤولية، يقوم الرئيس المباشر بتحديد مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف ويمنح لكل صفة وزناً معيناً ضمن التقييم، يقيم الفرد بناء على توفر هذه الصفات بدرجات مختلفة. بعد تقييم الصفات تجمع النقاط لتكوين تقدير عام يعكس مستوى أداء الموظف غير أن هذه الطريقة تنتقد بسبب طابعها الذاتي وعدم اعتمادها على معايير موضوعية واضحة.³

ثانياً: طريقة الترتيب العام: في هذه الطريقة يقوم القائد بتصنيف الموظفين ترتيباً وفقاً لكفاءتهم في أداء مهامهم لا يتم التقييم استناداً إلى صفات محددة بل إلى الأداء العام فقط، يمنح كل موظف ترتيباً عاماً مقارنة بزملائه مع استخدام درجات تقديرية مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

¹ - أحباب فضيلة، عينات علي، مرجع سبق ذكره، ص 389.

² - أحلام غرنال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2022، ص 94-95.

³ - سهام بن رحوم، مرجع سابق، ص 86.

1. طريقة المقارنة بين الموظفين: وتعرف أيضا بطريقة المقارنة المزدوجة حيث يجري المقيم مقارنة بين الموظف وكل زملائه فردا فردا، ما يسمح بتحديد موقعه النسبي داخل المنظمة.¹
2. طريقة التقدير البياني: تعتمد هذه الطريقة على تصنيفات محددة تستخدم للمقارنة بين الموظفين وتقييم أدائهم بناء على معايير معينة، تحدد مجموعة من الصفات المرتبطة بالأداء مثل: نوعية الإنجاز وكميته ثم تمنح أوزان رقمية على مقياس تقديري كما يلي: ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز.²
3. طريقة المراجعة الميدانية: في هذا الأسلوب يجري ممثل من غدارة الموارد البشرية مقابلات ميدانية مع مدراء الإدارات المختلفة من أجل الحصول على معلومات مباشرة حول أداء الموظفين نيتم مناقشة أداء كل موظف وجمع البيانات اللازمة ثم تصنيفهم بناء على هذا التقييم.³
4. طريقة الوقائع الحرجة: تعرف هذه الطريقة أيضا باسم المواقف الحرجة أو الأحداث الحرجة، وتهدف أساسا إلى تجنب الأحكام الشخصية في التقييم، يعتمد هذا النوع من التقييم على سلوكيات الموظف أثناء العمل، حيث يقوم القائد بتسجيل الأحداث والمواقف المهمة التي يمر بها الموظف سواء كانت إيجابية أو سلبية. تجمع هذه الوقائع وتدرج في ملف خاص بالموظف، لتستخدم لاحقا كمرجعية خلال التقييم الدوري بهدف إصدار حكم موضوعي حول مردودية الموظف.⁴
5. طريقة التقارير: تشبه هذه الطريقة إلى حد كبير سابقتها، أي طريقة الوقائع الحرجة لكنها أبسط من حيث التطبيق حيث يطلب من المشرف إعداد تقرير مفصل عن الموظف يتضمن أبرز نقاط القوة والضعف، إضافة إلى قدراته ومهاراته الحالية وإمكانياته المستقبلية في التطوير.
6. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: في هذه الطريقة يركز المقيم على السلوك الفعلي الذي يظهره الموظف بدلا من السلوك المتوقع يقوم المقيم برصد ومراقبة أداء الموظفين، ثم يسجل ملاحظاته ضمن مقياس يتكون من سلسلة من الفقرات السلوكية، يتراوح هذا المقياس بين 5 و 10 مستويات ويعبر كل مستوى عن صفة مهنية مرتبطة بمتطلبات إنجاز العمل.
7. طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على التركيز على النتائج بدلا من متابعة السلوكيات يتم تحديد الأهداف في بداية كل مشروع من خلال اجتماع بين القائد والموظف يتفق فيه على النتائج المراد تحقيقها والسبل

¹ - م.هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجاج الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 276-277.

² - سهام بن رحون، مرجع سابق، ص 86.

³ - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 277-280.

⁴ - سهام بن رحون، مرجع سابق، ص 87.

المؤدية لذلك، يرتبط قياس المردودية بمدى تحقيق هذه الأهداف ويقارن الأداء الفعلي بالأداء المطلوب للوصول إلى تقييم دقيق، ظهرت هذه الطريقة ضمن فلسفة إدارة أمريكية وضعها "بيتر داركر" سنة 1957، وقد لاقت انتشارا واسعا رغم الإنتقادات التي طالتها بسبب بعض العيوب. تركز الإدارة بالأهداف على المستقبل المهني للموظف وتشجع على إشراكه في تحديد الأهداف ومتابعة تطوره المستمر. وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات تتمثل في:¹

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها يتم ذلك من خلال اجتماع بين الرئيس والمرؤوس ويتم الإتفاق على الأهداف والمدة الزمنية لتحقيقها.

- مساعدة الرئيس للمرؤوس في تحقيق الأهداف وكذا متابعة النتائج .

- تقييم الأداء الفعلي من خلال مقارنة الأداء الحقيقي مع الأهداف المحددة، يتم التقييم عادة في نهاية المدة وأحيانا عند بدايتها.

- تقوية الرقابة الذاتية من حيث متابعة الموظف لنفسه فهو يعرف الهدف المطلوب منه ويتابع مدى تحقيقه.

10. طريقة قياس الفعالية التنظيمية: تلجأ بعض المنظمات إلى قياس أدائها من خلال التركيز على مدى فعاليتها بحيث ينظر إلى الفعالية كمؤشر لتقييم أداء المؤسسة ويتم ذلك عبر مجموعة من المعايير التي تحدد خصيصا لكل منظمة حسب طبيعة عملها. وقد قام "توم بيترز" و" روبرت وترمان" بتحديد أبرز هذه المعايير في كتابهما "البحث عن الإبداع" حيث لخصا خصائص المنظمات الفعالة في النقاط التالية:

- التركيز على تحقيق الإنجاز.

- تمكين الموظفين ومنحهم هامشا واسعا للتصرف.

- تعزيز الإبداع من خلال إشراك الموظفين.

- هيكلية بسيطة تتسم بالمرونة وسهولة التفاعل داخلها.

- توافق الثقافة التنظيمية مع الإستراتيجيات المعتمدة.

- التأقلم السريع مع التحولات البيئية والنسججات المحيطة.

- تقليص التكاليف الإدارية والاهتمام بالكفاءة.

¹ - دباس العبادي، مرجع سابق، ص 287-288.

وقد أشار كل من "بيترز" و"وترمان" إلى أن أغلب هذه المعايير تتركز حول العنصر البشري، من حيث الإهتمام بالموظفين وتلبية حاجاتهم ومنحهم فرصا للمشاركة، فضلا عن التركيز على الجوانب التنظيمية مثل الهيكل والإجراءات ونوعية المخرجات، أما المنظمات التي تقدم خدمة كالتعليم والصحة فإنها تميل إلى اعتماد مقاييس كمية ملموسة مثل حجم الإنتاج المادي أو كمية المخرجات كأدوات أساسية في قياس المردودية.

المطلب الثاني: متطلبات وصعوبات المردودية في العمل.

الفرع الأول: متطلبات المردودية في العمل:

تعد المردودية حجر الزاوية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، فهي تعكس مدى قدرة الموظف على تنفيذ مهامه بكفاءة والتفاعل مع متطلبات منصبه بمرونة وانضباط وتعد المردودية نتيجة طبيعية لتقاطع الأداء الجيد مع بيئة العمل الملائمة، وحتى تكون ناجحة يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط الأساسية:

1. التركيز على الطموح: مع طغيان المنافسة المتزايدة في الرقابة والريادة في المنظمات التقليدية، يتجهون مدراء الهيئات في تطوير مهاراتهم وتحقيق السيولة والأهم من ذلك إدراك حاجاتهم الاجتماعية وال نفسية، مع الاعتراف بجميع جهودهم الفردية.

2. تقييم الأداء: إن البرامج التنظيمية لتقييم الأداء تعمل على معاملة الفرد وكأنها تتيح نطاقا للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تضع مصالح الفرد، ووضع أهداف لنفسه وفي تقييم أدائه بنفسه بشكل دوري ليشمل المسؤول الأعلى دور الإشراف في هذه المسائل، وتقدم التقارير الخاصة بهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كخدمة هدفا كبيرا.¹

3. زيادة مردودية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سهولة المعلومات في مختلف الأقسام والمستويات.
- إنشاء لقاءات مشتركة تجمع عناصر وقياديين من مختلف مصالح ومسنويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جماعات عمل دوريا تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتسهم في معالجة الصعوبات.

¹ - حدو نورة، بيئة العمل والفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ابن خلدون تيارت، 2022-2023، ص 65.

- الاعتماد على مستوى كاف من مواقع العمل التي تعتمد في تنظيمها على الاتصالات.
- تسهيل الحصول على البنية الملموسة والاهتمام بانشغالات الموظفين والمشرفين والمرؤوسين.¹
- 4. الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة، فإفساح المجال للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.
- 5. الاستقرار الوظيفي والرضا المهني: عندما يشعر الموظف باستقرار داخل المنظمة ويكون راض عن ظروف عمله فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على مردوديته.²
- متطلبات المردودية كثيرة ومتعددة وتم التطرق لأهم العناصر التي تخدم الموضوع.

الفرع الثاني: صعوبات المردودية في العمل:

تتعدد العوامل التي تعيق تحقيق المردودية في العمل ويمكن تصنيفها إلى:

1. الضغوط المهنية والإرهاك: تعد الضغوط المفرطة في العمل من أبرز أسباب انخفاض المردودية خاصة عندما يتعرض الموظف لمهام متراكمة دون فترات راحة أو دون دعم تنظيمي، تؤدي هذه الضغوط إلى الإرهاق الجسدي والعقلي ما يضعف تركيز الفرد وقدرته على الإنجاز.³
2. ضعف التحفيز وغياب نظام المكافآت: غياب الحوافز المادية والمعنوية داخل المنظمات يقلل من دافعية الموظفين، خصوصا إذا شعر الموظف بأن مجهوده لا يقدر أو أن الترقية لا تعتمد على الكفاءة وإنما على المحاباة أو الأقدمية.
3. غموض الأدوار وعدم وضوح المهام: عندما لا تكون المهام محددة بدقة أو تكون المسؤوليات متداخلة يشعر الموظف بالارتباك والتردد وهو ما ينعكس سلبا على أدائه ومردوديته.⁴
4. ضعف القيادة والتواصل الإداري: يؤثر أسلوب القيادة تأثيرا مباشرا على مناخ العمل فالقائد غير الكفاء أو المتسلط يخلق بيئة مشحونة بالتوتر وعدم الثقة مما يحد من أداء الموظفين.

¹ - بلقاسم سلاطية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص42.

² - مرجع نفسه، ص40-41.

³ - زروقي عبد الحكيم، الضغوط المهنية وأثرها على أداء العاملين، مجلة دراسات نفسية واجتماعية، العدد 05، 2019، ص33.

⁴ - علاوي منال، تأثير غموض الدور على فعالية الموظف العمومي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2021، ص71.

5. عدم مواكبة التطورات: تواجه بعض المنظمات صعوبات في تحسين مردودية موظفيها بسبب نقص برامج التدريب المستمر أو عدم مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية، ما يؤدي إلى فجوة بين متطلبات العمل وقدرات الموظف.¹

6. تأثير الظروف الخارجية: تشمل هذه العوامل المتغيرات الاقتصادية أو السياسات العامة أو الأزمات الطارئة مثل الجوائح والكوارث الطبيعية، والتي تفرض على المنظمة إجراءات تقلص من إمكانياتها التشغيلية ما يؤثر سلباً على مردودية الأفراد.²

المطلب الثالث: علاقة بيئة العمل الإيجابية بالمردودية في العمل.

تعد بيئة العمل الإيجابية عاملاً أساسياً في تحسين مردودية الموظفين، حيث تؤثر بشكل مباشر على تحفيزهم ورضاهم الوظيفي وانخراطهم في المهام، فعندما يشعر الموظفون بالراحة والدعم والتقدير داخل بيئة عملهم فإن ذلك يزيد من أدائهم ويقلل من الغياب والتوتر مما يؤدي إلى مردودية أعلى وجودة أداء أفضل على مستوى الموظف والمنظمة.

ويمكن القول أن لتحقيق بيئة العمل الإيجابية لا بد من وجود قيادة إيجابية قائمة على توفير مجموعة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى الموظفين مما يؤدي إلى تحقيق المردودية في العمل.

الفرع الأول: أهمية القيادة في خلق بيئة عمل إيجابية.

تعريف القيادة: هي القدرة على التأثير في مجموعة من الأشخاص وتوجيههم للعمل معاً من أجل تحقيق هدف معين.

القائد الإيجابي: هو الشخص الذي يتميز بروح التفاؤل والقدرة على تحفيز فريقه بطريقة محترمة وبناءة، لا يركز فقط على الأخطاء بل يسعى إلى إيجاد الحلول، ويستمتع للأراء ويخلق بيئة مريحة تشجع على العمل الجماعي وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ - نذير سامية، دور التكوين المهني في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 08، 2020، ص49.

² - بن عيسى ياسين، أثر الأزمات الخارجية على مردودية المؤسسات، المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية، العدد14، 2020، ص58.

إن القائد الحقيقي هو القائد الملهم لفريقه الذي يوفر لهم كل ما يحتاجونه وكل ما يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم وهو القادر على جعل بيئة العمل إيجابية وسعيدة من خلال اهتمامه بالعوامل التالية:

1. **الحوافز:** يوجد أنواع للحوافز والتي تتمثل في الحوافز المادية التي تتضمن الأجور والعلاوات، والحوافز المعنوية التي تتضمن الوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرارات والأمن والاستقرار في العمل.....، يتلقى القادة والمشرفون عبئا كبيرا في فهم السلوك الإنساني وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم، مما يتطلب منهم فهم هذه الاختلافات والتعامل معها، وهنا يظهر دور القائد الذكي والإيجابي حيث أن ما يحفز موظف على العمل قد لا يحفز الآخر، فالحوافز المادية قد تؤدي ثمارها مع بعض الموظفين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع موظفين آخرين من الحوافز المادية، لهذا يجب على القائد إقامة علاقات مع موظفيه والتعامل معهم عن قرب حتى يستطيع التمييز بين ما قد يحفز موظف عن موظف آخر، وهذه العملية تهدف إلى ربط أهداف المنظمة بأهداف الموظفين حيث أن المنظمة تسعى لتحقيق المردودية وتقديم الأفضل وفي نفس الوقت رفع مستوى معيشة الموظف وزيادة راتبه وأيضا رفع الروح المعنوية للموظفين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة منظمته.¹

2. **التدريب والتكوين:** إن عملية التدريب والتكوين المتواصل يعدان من أهم الوسائل لتطوير مهارات ومعرفة الموظفين مما ينعكس على تحسين أدائهم وزيادة فرص ترقيةهم، ويتضمن ذلك فرص تدريبية تلائم احتياجاتهم العملية سواء عبر ورشات ودورات تدريبية أو من خلال برامج إلكترونية، من شأن هذه المبادرات أن تعزز الشعور بالثقة والرضا لدى الموظف خاصة عندما يلمس أثر ما تعلمه في نجاحه المهني وتقديره داخل المنظمة كما أن توفير بيئة تعليمية يرفع من مستوى أداء الفريق بشكل عام ويشجع على المزيد من الإبداع والتجديد في المهام.

3. **الثقافة التنظيمية:** لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، فهي تلعب دورا أساسيا في التأثير على أداء الموظف داخل المنظمة، حيث تساهم بشكل فعال في تحديد كفاءته وفعاليته سواء من حيث التزامه بالتنظيم الإداري أو من حيث تفاعله مع القيادة وسلوكه داخل المنظمة. يتضح هذا التأثير من خلال العلاقة المباشرة بين ثقافة المنظمة وسلوكيات الأفراد فيها إذ أن دراسة الثقافة التنظيمية لا تقتصر على الجوانب الهيكلية والمادية، بل تركز على الجوانب المعنوية التي تمكن الموظف من فهم بيئة العمل وتحديد معايير السلوكية بناء على قواعد ثقافية غير مكتوبة تحكم تصرفاته داخل المنظمة، يعد فهم هذه القواعد من طرف الموظف أساسيا لتحسين سلوكه من خلال توجيهه نحو التصرفات المقبولة داخل فريق العمل مما يعزز لديه الشعور بالانتماء

¹ - فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 05، العدد 14، الجزائر، 2019، ص 35.

والاستقرار ويجفزه على الالتزام بالمعايير الجماعية، كما تساعد الثقافة التنظيمية على توجيه الموظف نحو الأداء الجيد عبر غرس قيم الولاء والانضباط والمسؤولية.¹

4. **التواصل والتعاون داخل المنظمة:** يعتبر الاتصال من المتطلبات الأساسية داخل المنظمات، كونه وسيلة استحداث تنسيق وتكامل بين مختلف أقسام ونشاطات المنظمة فهو يمثل الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية للموظفين بهدف تحسين أدائهم، فالتواصل بين القائد وفريقه وهو وسيلة لنقل المعلومات وتبادل الأفكار وهذا ما يجعل أهداف المنظمة واضحة للموظف وأهداف الموظف واضحة للقائد.²

كما يعتبر التعاون بين الموظفين والقادة ركيزة أساسية في تشجيع العمل الجماعي الذي من شأنه توفير بيئة عمل تشاركية تساعد في الحصول على نتائج جيدة ومخرجات ذات قيمة تخدم الموظف والمنظمة. إن الاهتمام بهذه العوامل الداخلية من طرف القائد تؤدي إلى خلق ما يعرف بالرضا الوظيفي والولاء الوظيفي.

الفرع الثاني: أهمية الرضا والولاء الوظيفي في تحقيق المردودية في العمل

أولاً: الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل. وتتمثل عناصر الرضا الوظيفي في: الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن ساعات العمل، والرضا عن ظروف العمل.

لقد اهتم بورتير ولولر بالعلاقة السببية بين المردودية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة تجارب هوثورن بأن رضا الموظفين يؤثر تأثيرا مباشرا على المردودية مما جعل القادة والباحثين يلجؤون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة الرضا لدى الموظفين ومن ثم زيادة الأداء، واعتمادا على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتير ولولر من خلال نموذج لتفسير أداء الموظفين حيث افترضوا بأن الأداء ينتج عنه عوائد داخلية وخارجية وهذه العوائد سببها شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بأهمية ترضي رغبات الفرد، أما العوائد الخارجية فتتمثل في الأجر والأمان الوظيفي...³

¹ - د. نوال زواوي، دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة، جامعة علي لونيسسي البليدة-2، مجلة الرسمية، العدد 03، فيفري 2021، ص 125-126.

² - د. حسان خيابة، دور وأهمية الاتصال في المنظمات، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 02، ص 219-220.

³ - المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، 2014، ص 20-21.

لذا فإن وجود بيئة عمل إيجابية تعمل على إشباع ما يحتاجه الموظف من عدالة واحترام وتشجيع يساهم في رفع أدائه وبالتالي زيادة مردودية المنظمة.

ثانياً: الولاء الوظيفي: يعتبر الولاء مدخلا هاما من المداخل التي بينت أهميته عند الأفراد وآثاره الإيجابية على فاعلية التطوير التنظيمي وتحقيق مظاهر الاستقرار والأمان، بحيث أن وجود الولاء الوظيفي يترتب عنه مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال شعور الموظف بأهمية دوره في تحقيق الأهداف، ما يرفع من اندماجه في العمل.

- احترام القيم والأخلاقيات وتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين.

- تحقيق النمو والازدهار بحيث يؤدي الولاء لزيادة المردودية.

- الرفع من استقرار العمل وانخفاض معدلات الغياب.

وبهذا نستنتج أن بيئة العمل تؤثر في المردودية وذلك من خلال عدة عوامل التي تحقق الرضا الوظيفي

للموظف والرضا يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق المردودية في العمل.

خلاصة الفصل:

يركز هذا الفصل على توضيح مفهوم المردودية في العمل باعتبارها أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس كفاءة الأفراد والمنظمات في تحقيق الأهداف المسطرة وقد تم التطرق إلى أبعاد المردودية وأهميتها حيث ترتبط بجودة الأداء، الفعالية، والقدرة على استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل كما أشير إلى أن تحقيق المردودية يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وشخصية مثل التحفيز ووضوح الأهداف، الدعم الإداري، وفي سياق متصل تم التطرق إلى الطرق المعتمدة في قياس المردودية داخل المنظمات وكذا الشروط الواجب توفرها لتحقيقها مع الإشارة إلى بعض العراقيل التي قد تعيق بلوغها، في الأخير تم التأكيد على أن بيئة العمل الإيجابية تعد من العوامل الأساسية في دعم وتحسين المردودية لدى الموظفين.

الفصل الثالث

تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة

ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

المبحث الأول: تقديم منظمة اتصالات الجزائر - وكالة تيسمسيلت -

يعتبر كمدخل للدراسة التطبيقية بحيث سيتم التعريف بالمنظمة وكذا الخدمات التي تقدمها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة عن منظمة اتصالات الجزائر.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر TELECOM

منذ الاستقلال أسندت مهام تسيير قطاع البريد والمواصلات إلى وزارة البريد والمواصلات على اعتبارها منظمة عمومية تابعة للدولة، والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصال الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة ولتحقيق الأهداف المسطرة في المخططات التنموية المختلفة المتعاقبة، حيث تم توزيع مراكز المسؤولية على ثلاث مستويات: المركزية، الجهوية والولائية وكانت منظمة البريد والمواصلات تعيش ضمن بيئة ثابتة لا وجود للمنافسة أمامها في السوق وهذا ما أدى إلى الاحتكار الشبه الكلي للسوق، وفي خضم التحولات البيئية الخارجية والتي أثرت على المنظمة ظهرت عدة سلبيات نذكر منها¹:

- تدهور الخدمة العمومية.
- زيادة طلب الجمهور على خدمات جديدة لا يمكن للمنظمة تلبيتها.
- ضعف الاستثمارات.
- نقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

ونظرا للتطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و hg اتصال باشرت الدولة الجزائرية كغيرها من الدول بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات بموجب القرار الوزاري رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير في خلال مدة لا تتجاوز 4 سنوات حيث تقوم وحدة التنسيق ومتابعة الإصلاحات على مستوى وزارة البريد والمواصلات والإشراف على هذا المشروع وبموجبه تم إنشاء.

أ- منظمة بريد الجزائر **Algérie Poste**: وهي منظمة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تهتم بكل ما هو خاص بالبريد وخدماته وتنقسم الخدمات إلى:

¹ - أطلع عليه يوم 02 جوان 2025 على الساعة: 20:00 www.algerie.telecome.dz

-الخدمات البريدية: متمثلة في البرقيات العادية والسريعة.

-الخدمات المالية البريدية: وتعني كل ما هو نقدي وتحويل المال من الصكوك البريدية والحوالات والتحويل السريع للمال عبر الدول أو ما يعرف بـ WESTERN UNIO.

ب- منظمة اتصالات الجزائر TELECOM: وهي منظمة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

وكانت الانطلاقة الرسمية لمنظمة اتصالات الجزائر في 01 جانفي 2003 من أجل إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن بأهداف مغايرة لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، وهي منظمة عمومية ذات أسهم تقع بولاية الجزائر العاصمة، يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 50.000.000.00 دينار جزائري والمسجلة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم: B001808302، ولها عدة فروع هي:

اتصالات الجزائر "موبيليس": وهي منظمة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 100.000.000 دينار جزائري متخصصة في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر.

اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": وهو فرع أساسي متخصص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات....) مبروطة حاليا بشبكات الانترنت Internet.

اتصالات الجزائر الفضائية ATS: هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ 1.000.000.000 دينار جزائري متخصصة بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية وتعد وحدة تيسمسيلت التي تقع بالولاية أحد الوحدات التابعة للمديريات الجهوية المكونة للمؤسسة الأم وتمثل المديريات الجهوية في¹:

- المديرية الجهوية محافظة الجزائر الكبرى تضم (شرق، وسط، غرب)
- المديرية الجهوية عنابة تضم (عنابة، سوق أهراس، قلمة، الطارف).
- المديرية الجهوية بشار تضم (بشار، تندوف، أدرار).
- المديرية الجهوية الشلف تضم (الشلف، تيارت، غليزان، تيسمسيلت).
- المديرية الجهوية قسنطينة تضم (قسنطينة "شرق"، قسنطينة "غرب"، سكيكدة، أم البواقي، جيجل، ميلة).

¹ - www.algerie.telecome.dz 20:00 على الساعة: 02 جوان 2025

- المديرية الجهوية وهران (وهران "شرق"، وهران "غرب"، مستغانم، معسكر، عين تموشنت).
- المديرية الجهوية ورقلة تضم (ورقلة، وادي سوف، تامغنست، إليزي، غرداية).
- المديرية الجهوية سطيف تضم (سطيف، بجاية، مسيلة، برج بوعرييج).
- المديرية الجهوية باتنة تضم (باتنة، بسكرة، خنشلة، تبسة).
- المديرية الجهوية البليدة تضم (البليدة، المدية عين الدفلى، تيبازة).
- المديرية الجهوية تيزي وزو تضم (تيزي وزو، البويرة، بومرداس).
- المديرية الجهوية الأغواط تضم (الأغواط، الجلفة، البيض).
- المديرية الجهوية تلمسان تضم (تلمسان، النعامة، السعيدة، سيدي بلعباس).

ومما سبق نجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتواجد في 58 ولاية بمديريات عملية بإضافة إلى مديريات

إضافية في الجزائر العاصمة وقسنطينة ووهران وهذه المديريات تحتوي على وكالات تجارية ACTEL.

الفرع الثاني: إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر عدة إستراتيجيات مبنية من أجل التحكم في نشاطاتها وتمثل في¹:

1. تخفيض تكلفة الخدمات.
2. تحقيق الأرباح على مستوى المديريات والمديرية العامة.
3. مواكبة التكنولوجيات الحديثة على مستوى الوسائل والآلات الإنتاجية.
4. تغطية جميع مناطق الوطن بالخدمات.
5. رفع مستوى جودة الخدمات.
6. زيادة مردودية المؤسسة.

الفرع الثالث: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها من البداية ثلاث

أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات.

¹ - www.algerie.telecome.dz 20:00 على الساعة: 02 جوان 2025

إضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى تتمثل في:

مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من المستخدمين وبأخص المناطق الريفية.

- زيادة جودة ونوعية الخدمات المعروضة وجعلها أكبر منافسة في خدمات الاتصال.
- تطوير مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعلومات الرقمية.
- إنشاء استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي الشبكة.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر: تتمثل أهم مهام مؤسسة اتصالات الجزائر في:
 - التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية، المرئية والصوتية.

• تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

• تعمل على إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

• تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تيسمسيلت على 158 موظف.

الفرع الرابع: القوانين الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر

بشكل عام، تسعى اتصالات الجزائر إلى تطبيق القوانين واللوائح المنظمة للقطاع، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، مع الحفاظ على أمن الشبكات وحماية حقوق المستخدمين، حيث تتضمن قوانين اتصالات الجزائر ما يلي¹:

القانون رقم 03-2000:

هذا القانون هو الأساس الذي يعتمد عليه قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث يحدد القواعد العامة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، ويتضمن أحكامًا تتعلق بالترخيص، وتنظيم الشبكات، وتقديم الخدمات، وحماية المستخدمين.

¹ - www.algerie.telecome.dz 21:00 على الساعة: 02 جوان 2025

القانون رقم 09-04:

يركز هذا القانون على مكافحة الجرائم المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ويحدد الإجراءات والتدابير اللازمة للوقاية من هذه الجرائم ومكافحتها، مما يساهم في ضمان أمن الشبكات والخدمات.

المراسيم التنفيذية:

تصدر هذه المراسيم لتحديد تفاصيل تطبيق القوانين، مثل شروط الترخيص لتقديم خدمات معينة، وتحديد مواصفات الشبكات، وتنظيم عمل المؤسسات العاملة في القطاع.

اتفاقيات الشراكة:

تعقد اتصالات الجزائر اتفاقيات شراكة مع مؤسسات أخرى، مثل Ooredoo، لتطوير الخدمات والحلول التكنولوجية، مما يعزز التعاون في قطاع الاتصالات ويحسن الخدمات المقدمة للمواطنين.

القوانين الخاصة بالمؤسسة:

بالإضافة إلى القوانين العامة، هناك قوانين ولوائح داخلية خاصة باتصالات الجزائر تنظم سير عملها الداخلي، وتحدد حقوق وواجبات العاملين، وتنظم علاقاتها مع الزبائن.

دليل المستخدمين:

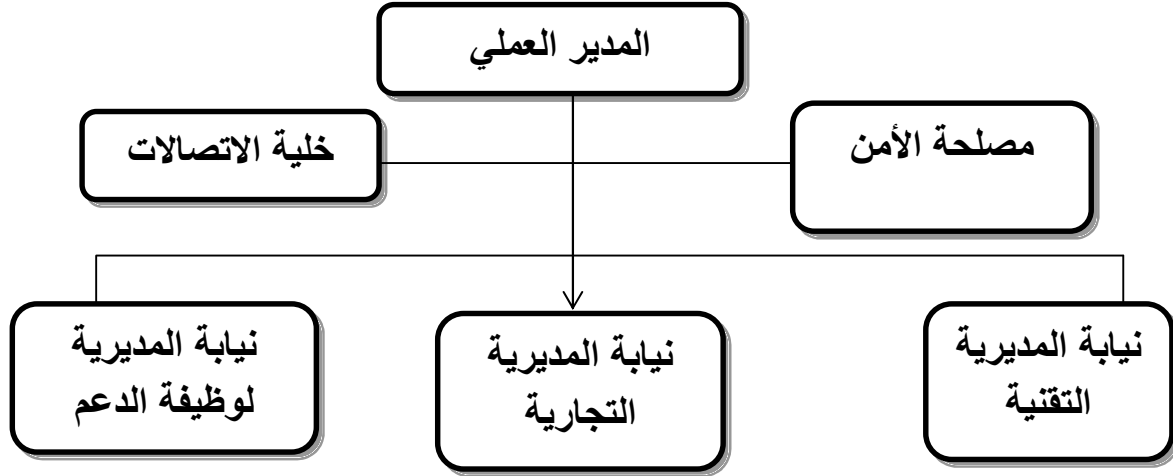
يوفر موقع اتصالات الجزائر دليلاً للمستخدمين يتضمن معلومات حول الخدمات المتاحة، وكيفية الاشتراك فيها، وكيفية الإبلاغ عن المشاكل، وغيرها من المعلومات المفيدة للمستخدمين.

البيانات القانونية للموقع:

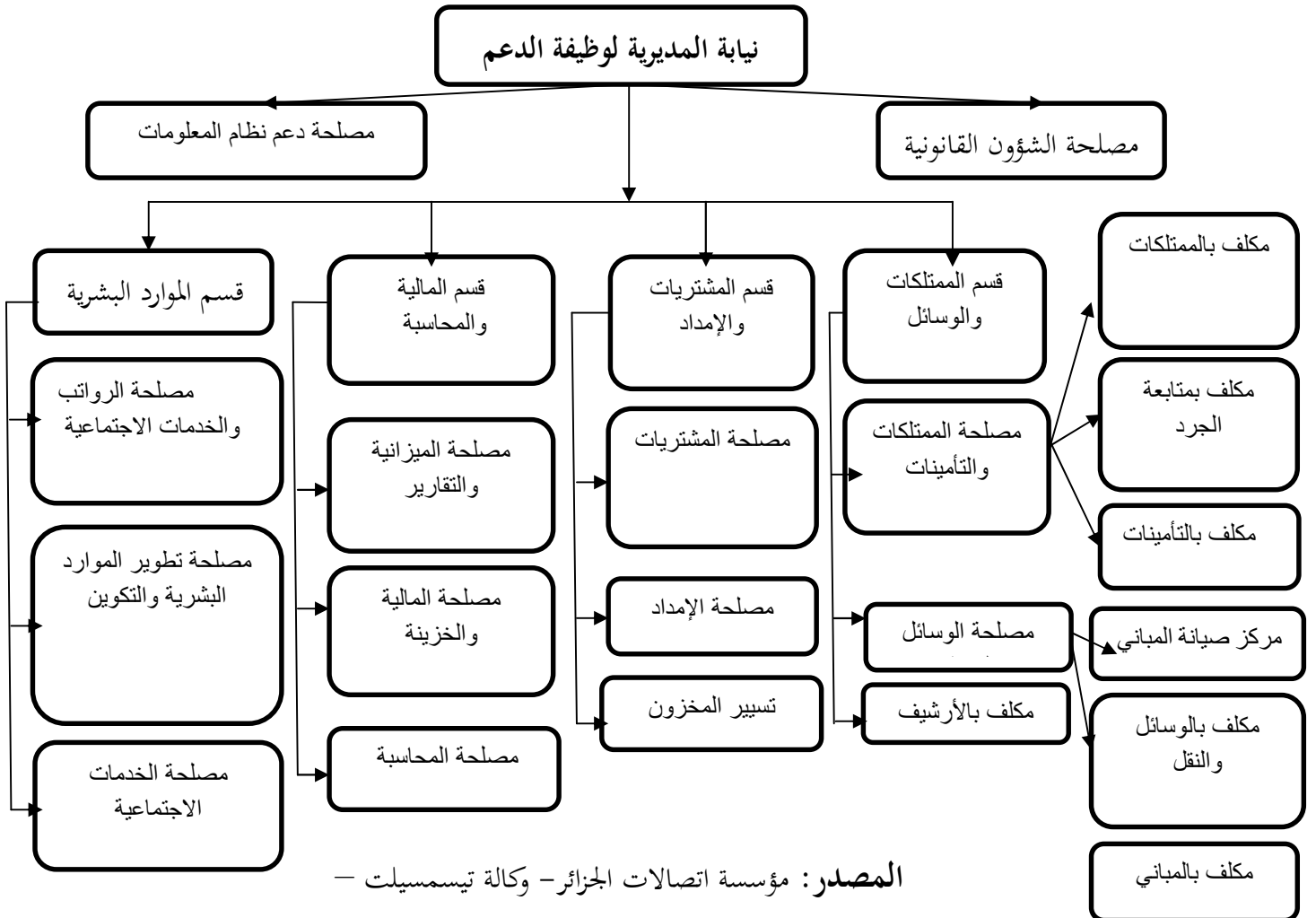
تتضمن البيانات القانونية لموقع اتصالات الجزائر معلومات حول سياسة الخصوصية، وشروط الاستخدام، وحقوق الملكية الفكرية، مما يضمن الشفافية وحماية حقوق المستخدمين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تيسمسيلت -.

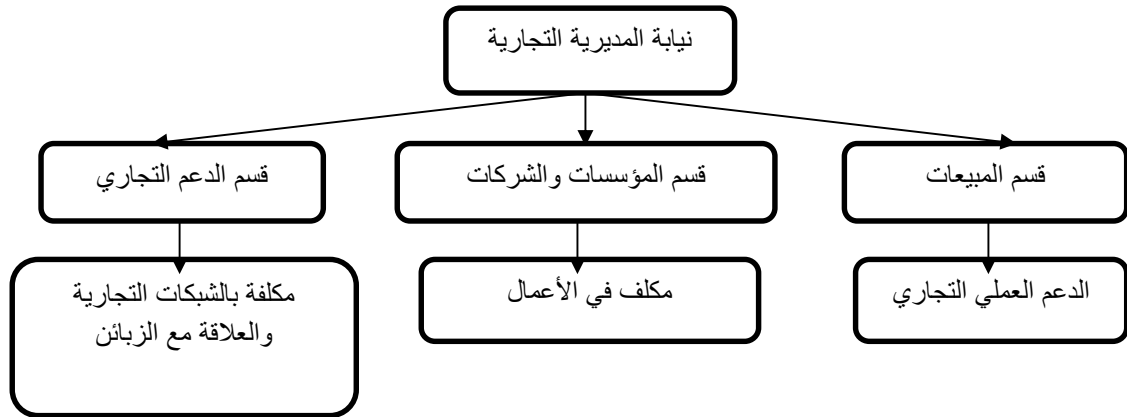
الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



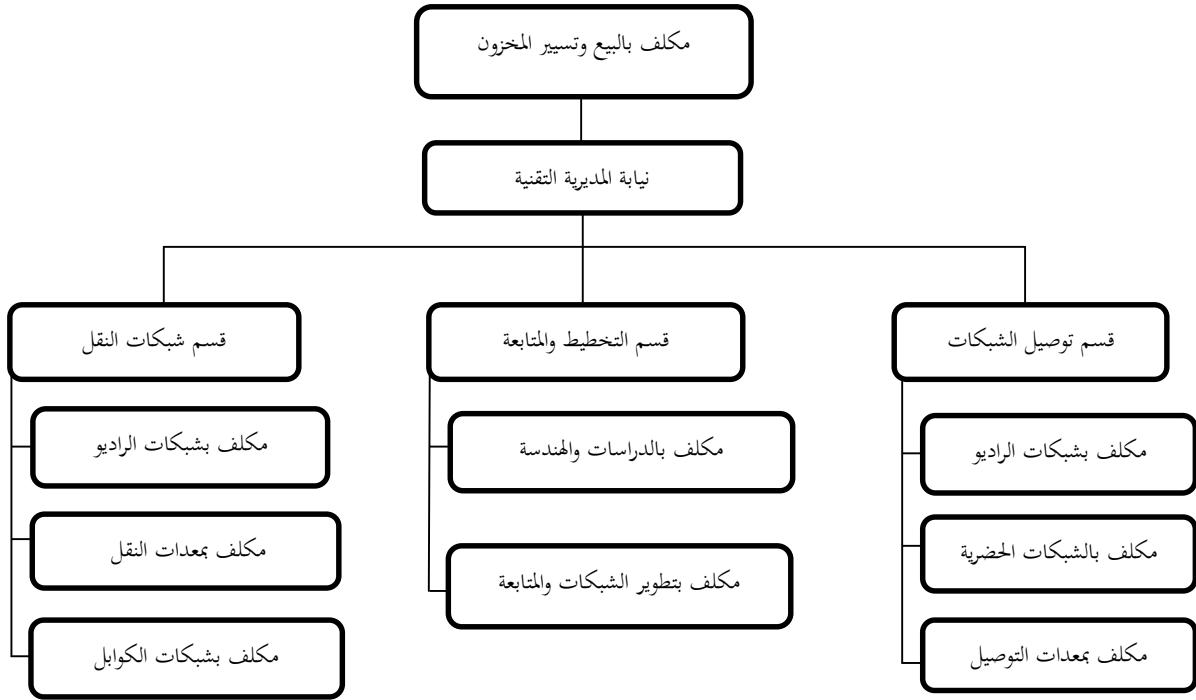
المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تيسمسيلت -



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تيسمسيلت -



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة تيسمسيلت -



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة تيسمسيلت -

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

ضمن هذا المبحث سيتم توضيح كافة الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية والمتمثلة في إعداد وتصميم الاستبانة، مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى جميع الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم ثبات الاستبانة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وأخيرا تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة:

يؤكد علماء القياس أن استخدام الاستبانة كأداة للقياس يستوجب التأكد من خصائصها السيكمومترية، من خلال الكشف عن الخصائص والسمات التي وجب توفرها في أداة القياس الجيدة، حتى تكون صالحة لقياس ما صممت له والوثوق في دقة نتائجها، وفي هذا الإطار يشكل الصدق والثبات أهم قضايا وإجراءات القياس وبناء أداة القياس، يقصد به التأكد من أن أداة الدراسة (الاستبانة)، صالحة لقياس ما أعدت لأجله، وللتأكد من صدق الأداة الحالية تم معالجتها من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في التخصص من داخل كلية الحقوق وعلوم السياسية وخارجها (كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، وكلية العلوم الاقتصادية)، للتأكد من مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها، كذلك تم استخدام الصدق البنائي لضمان دقة تمثيل الأبعاد للمتغيرات المبحوثة ومدى ثباتها واتساقها.

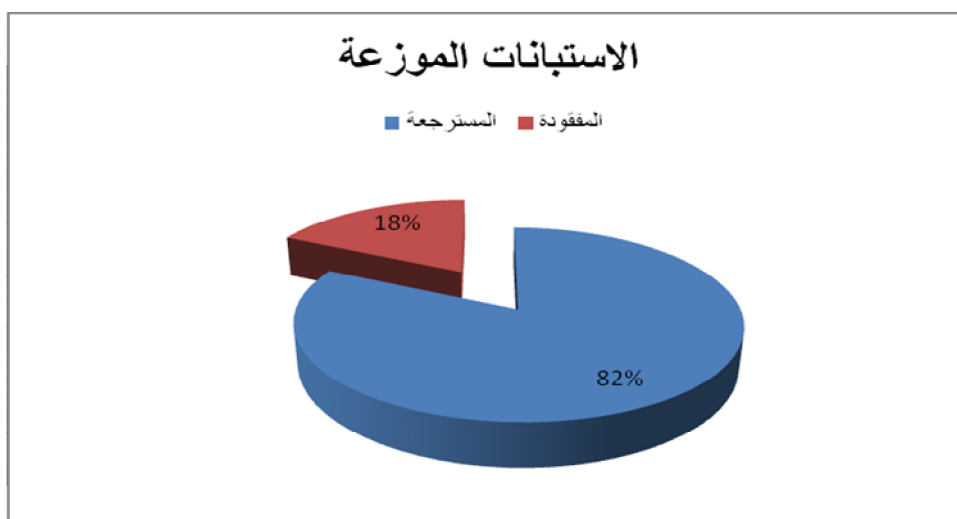
الفرع الثاني: توزيع أداة الدراسة:

لقد اعتمدنا أسلوب العينة الميسرة لاختيار عينة الدراسة المكونة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، واقتصرنا على عينة 37 من الحجم الكلي، وذلك لصعوبة تطبيق المسح الشامل، حيث تم توزيع (45) استبانة على موظفي المؤسسة وتم استرجاع 37، والجدول يوضح ما تم توزيعه واسترجاعه من استبيانات على مستوى المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم 01: توزيع عينة الدراسة

المفقودة	المسترجعة	الموزعة	
8	37	45	عدد الاستبيانات
%18	%82	%100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسة الميدانية.



الشكل رقم 02: توزيع عينة الدراسة

1- الصدق:

الجدول رقم 02: اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

عامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور والأبعاد	
0.796	0.722	3	العلاقات البيئية
	0.017	2	الدعم المؤسسي
	0.803	2	الثقافة التنظيمية
	0.644	2	الإنتمائية
	0.667	2	الالتزام الوظيفي
	/	1	الإبداع والابتكار
	/	1	الاجر والمكافآت
0.362	2	التوازن بين العمل والحياة	

المصدر: إعداد الطالبة بناء وفق مخرجات spss

الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

تحليل معاملات ألفا كرونباخ للاستبيان يكشف عن تفاوت في مستويات الثبات الداخلي للأبعاد. فالبعد "العلاقات البينية ($\alpha=0.796$)" و "الثقافة التنظيمية ($\alpha=0.803$)" يظهران مستوى ثبات جيد، مما يعكس موثوقية عالية لهذه الأبعاد. أما "الدعم المؤسسي ($\alpha=0.017$)" فيظهر ثباتاً منخفضاً للغاية، مما يشير إلى الحاجة لمراجعة العبارات أو زيادة عددها لتحسين الاتساق الداخلي. بالنسبة لـ "الإنتاجية ($\alpha=0.644$)" و "الالتزام الوظيفي ($\alpha=0.667$)"، فإن الثبات متوسط ويمكن تحسينه بإضافة عبارات أو إعادة صياغتها. أبعاد "الإبداع والابتكار" و "الأجر والمكافآت" تحتوي على عبارة واحدة فقط، مما يمنع حساب ألفا كرونباخ، ويوصى بإضافة عبارات إضافية لضمان القياس الدقيق. أخيراً، "التوازن بين العمل والحياة ($\alpha=0.362$)" يظهر ثباتاً منخفضاً، مما يتطلب مراجعة العبارات لتعزيز الثبات

الجدول رقم 03: العبارات التي تضعف الاستبيان

العبارات	متوسط المقياس في حالة حذف العبارة	الفاكرونباخ في حالة حذف العبارة
أشعر بالراحة في التواصل مع زملائي في العمل.	41,2432	,776
يتعاون زملائي معي لحل التحديات المهنية بفعالية.	40,5135	,776
يقدم مديري الدعم والتوجيه عند الحاجة.	40,7027	,762
توفر المؤسسة الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز مهامي.	40,2432	,795
أحصل على فرص تدريب تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية.	40,8108	,766
تسود ثقافة الإحترام والعدالة في مكان عملي.	40,9730	,779
يتم التواصل بشفافية حول القرارات السياسات التنظيمية.	40,6757	,769
بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهامي بكفاءة عالية.	41,3243	,745
أحقق أهدافي المهنية بفضل بيئة العمل الإيجابية.	40,6216	,772
أشعر بالحماس لأداء مهامي اليومية.	40,0541	,766
أرغب في البقاء بهذه المؤسسة على المدى الطويل.	40,4324	,762
بيئة العمل تحفزني على تقديم أفكار إبداعية.	39,9730	,779
أشعر بالرضا عن الأجر مقارنة بجهودتي وإنجازاتي.	40,0811	,789
أتمكن من تحقيق توازن جيد بين العمل وحياتي الشخصية.	40,3514	,781
توفر المؤسسة مرونة في إدارة وقت العمل	39,6757	,788

المصدر: إعداد الطالبة بناء وفق مخرجات spss

الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

معامل ألفا كرونباخ الإجمالي (0.796) يشير إلى مستوى ثبات داخلي جيد للاستبيان ككل. تحليل متوسط المقياس ومعامل ألفا في حالة حذف العبارات يكشف عن مساهمة متفاوتة للعبارات في الثبات. معظم العبارات تحافظ على معامل ألفا قريب من الإجمالي (0.796)، مما يعكس اتساقها مع المقياس. ومع ذلك، حذف عبارة "توفر المؤسسة الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز مهماتي" يرفع ألفا إلى 0.795، مما يشير إلى أن هذه العبارة قد تكون أقل انسجامًا مع المقياس. على العكس، حذف عبارة "بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهماتي بكفاءة عالية" يخفض ألفا إلى 0.745، مما يعني أنها تساهم بشكل كبير في الثبات الاتساق الداخلي:

الجدول رقم 04: الاتساق الداخلي للعبارات مع المحاور

المحاور	العبارات	الارتباط	مستوى الدلالة
البيئة الإيجابية للعمل	أشعر بالراحة في التواصل مع زملائي في العمل.	0,464	0,004
	يتعاون زملائي معي لحل التحديات المهنية بفعالية.	0,543	0,001
	يقدم مديري الدعم والتوجيه عند الحاجة.	0,780	0,000
	توفر المؤسسة الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز مهماتي.	0,553	0,000
	أحصل على فرص تدريب تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية.	0,523	0,001
	تسود ثقافة الاحترام والعدالة في مكان عملي.	0,562	0,000
	يتم التواصل بشفافية حول القرارات والسياسات التنظيمية.	0,673	0,000
المردودية في العمل	بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهماتي بكفاءة عالية.	0,815	0,000
	أحقق أهدافي المهنية بفضل بيئة العمل الإيجابية.	0,671	0,000
	أشعر بالحماس لأداء مهماتي اليومية.	0,708	0,000
	أرغب في البقاء في هذه المؤسسة على المدى الطويل.	0,623	0,000
	بيئة العمل تحفزني على تقديم أفكار إبداعية.	0,580	0,000
الرضا الوظيفي	أشعر بالرضا عن الأجر مقارنة بجهودتي وإنجازاتي.	0,850	0,000
	أتمكن من تحقيق توازن جيد بين العمل وحياتي الشخصية.	0,523	0,001
	توفر المؤسسة مرونة في إدارة وقت العمل	0,480	0,003

المصدر: إعداد الطالبة بناء وفق مخرجات spss

معاملات الارتباط للعبارات مع محاورها (البيئة الإيجابية للعمل، المردودية، الرضا الوظيفي) تتراوح بين 0.464 و0.850، مع مستويات دلالة إحصائية عالية ($p \leq 0.004$)، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد بشكل عام. العبارات ذات الارتباط العالي مثل "أشعر بالرضا عن الأجر" ($r=0.850$) و"بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهماتي بكفاءة عالية" ($r=0.815$) تظهر تماسكًا قويًا مع محاورها. ومع ذلك، العبارات ذات

الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الارتباط الأقل مثل "أشعر بالراحة في التواصل مع زملائي ($r=0.464$)" و"توفر المؤسسة مرونة في إدارة وقت العمل ($r=0.480$)" تعكس اتساقاً أضعف،

المطلب الثاني: وصف المتغيرات الديمغرافية وتحليل أبعاد الاستبيان.

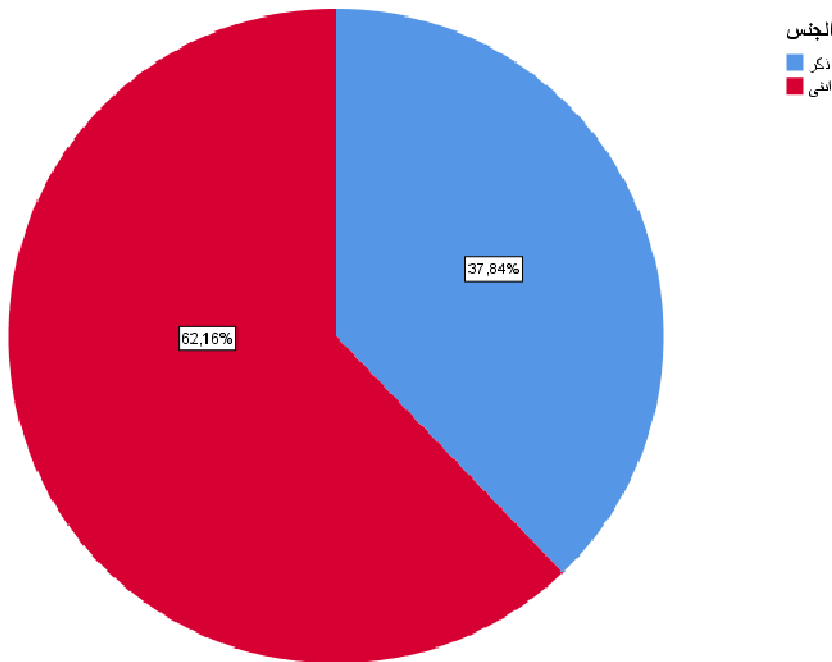
الفرع الأول: وصف المتغيرات الشخصية

أ/ الجنس

الجدول رقم 05: يوضح جنس عينة الدراسة

النسبة	التكرار		
37,8	14	ذكر	Valide
62,2	23	أنثى	
100,0	37	Total	

الجدول يوضح توزيع العينة حسب الجنس، حيث تشكل الإناث 62.2% (23 فرداً) ويبلغ حصة الذكور 37.8% (14 فرداً)، بإجمالي 37 مشاركاً. هذا يشير إلى هيمنة نسبية للإناث في العينة. ويتبين ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 03: يبين جنس عينة الدراسة

الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

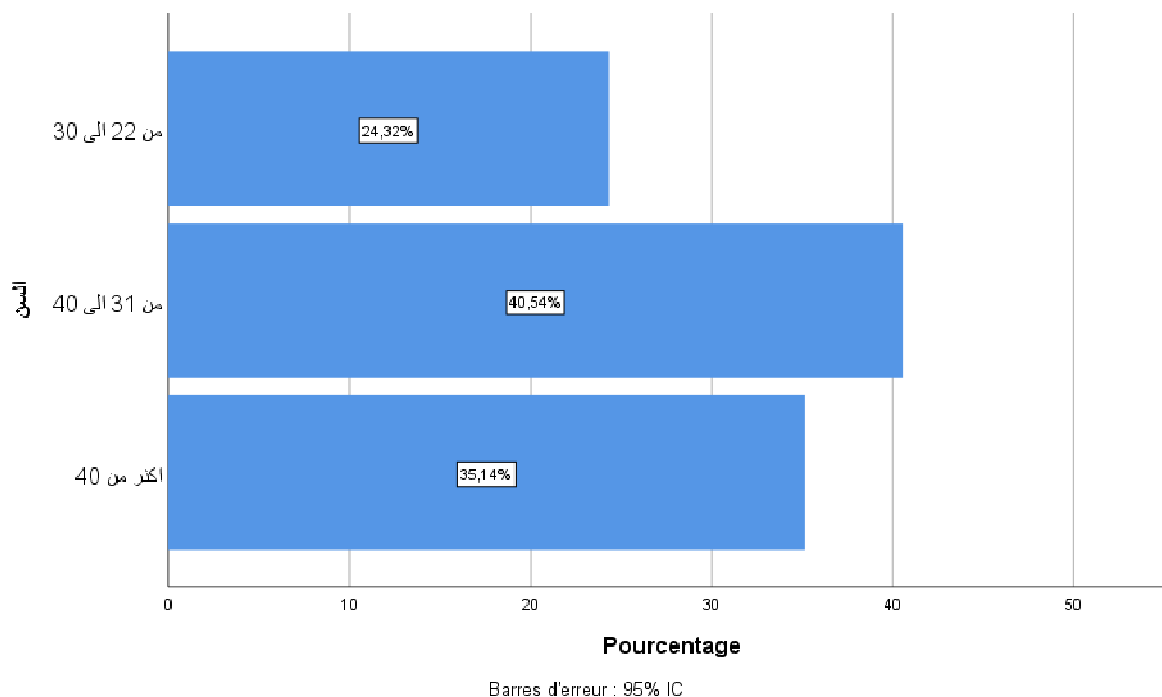
ب/ السن:

الجدول رقم 06: يوضح سن عينة الدراسة

النسبة	التكرار		
24,3	9	من 22 إلى 30	Valide
40,5	15	من 31 إلى 40	
35,1	13	أكثر من 40	
100,0	37	Total	

يتضمن الجدول توزيع العينة حسب الفئة العمرية، حيث يشكل الفئة من 31 إلى 40 عامًا أكبر نسبة بـ 40.5% (15 فردًا)، تليها فئة أكثر من 40 عامًا بـ 35.1% (13 فردًا)، وأخيرًا من 22 إلى 30 عامًا بـ 24.3% (9 أفراد)، بإجمالي 37. يعكس ذلك تركيزًا على الفئات العمرية المتوسطة. ويتبين ذلك من خلال

الشكل التالي:

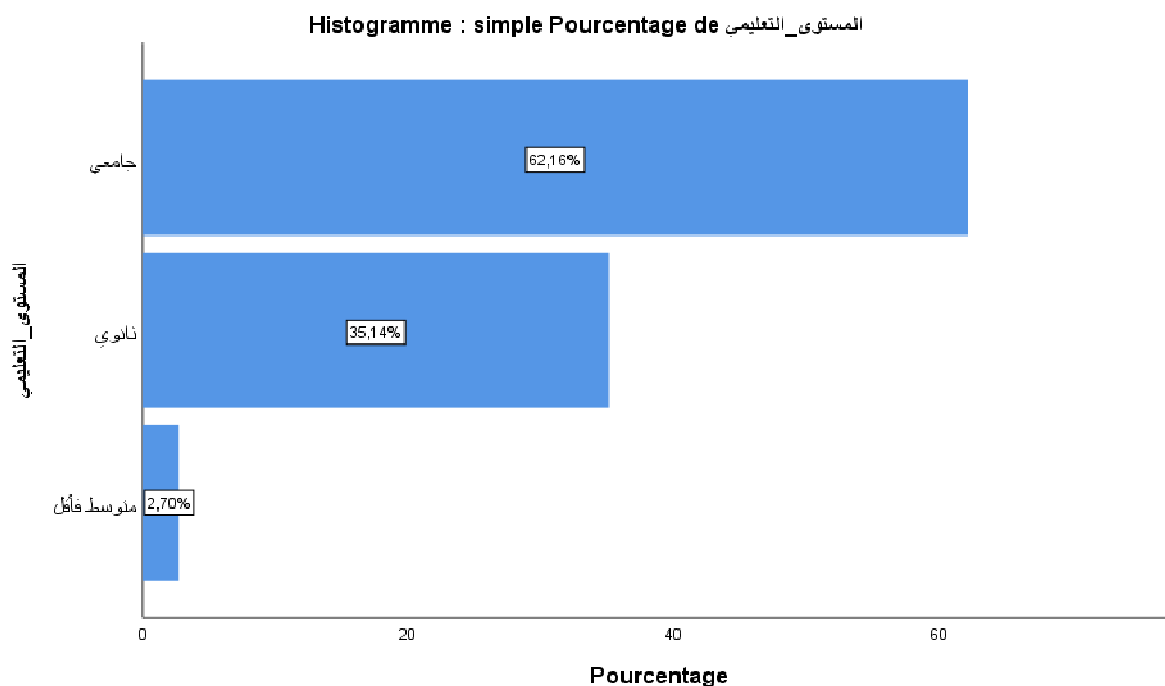


الشكل رقم 04: يبين سن عينة الدراسة

ج/ المستوى التعليمي

الجدول رقم 07: يوضح المستوى التعليمي لعينة الدراسة

النسبة	التكرار		
2,7	1	متوسط فأقل	Valide
35,1	13	ثانوي	
62,2	23	جامعي	
100,0	37	Total	



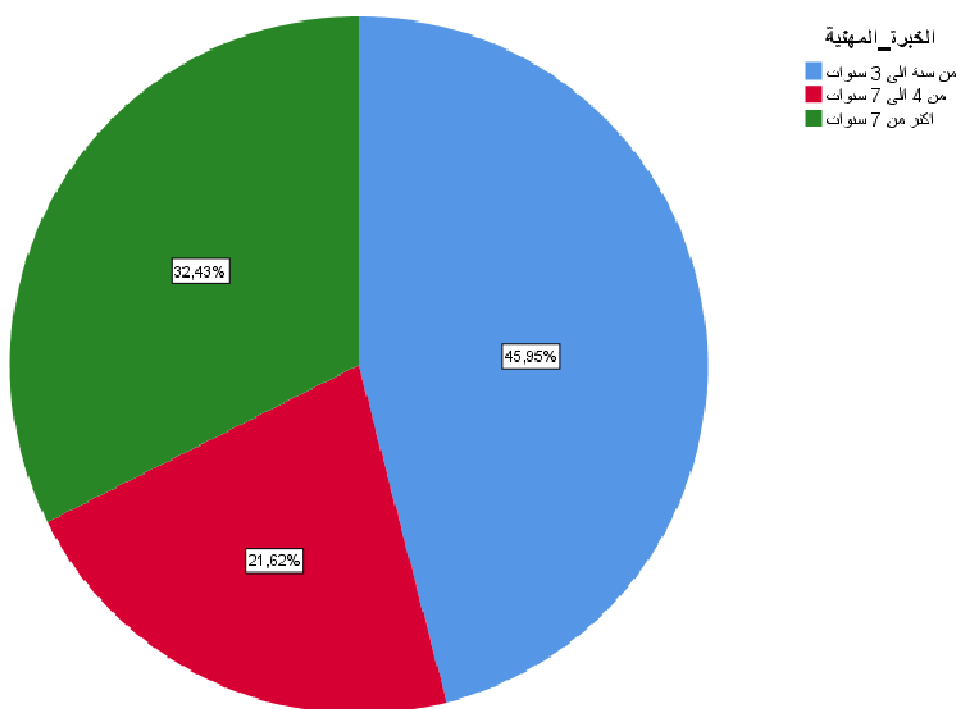
الشكل رقم 05: يبين سن عينة الدراسة

الجدول يظهر توزيع العينة حسب مدة الخدمة، حيث تمثل الفئة من سنة إلى 3 سنوات أعلى نسبة بـ 45.9% (17 فردًا)، تليها فئة أكثر من 7 سنوات بـ 32.4% (12 فردًا)، ثم من 4 إلى 7 سنوات بـ 21.6% (8 أفراد)، بإجمالي 37. يشير إلى وجود عدد كبير من الموظفين الجدد.

د/ الخبرة المهنية:

الجدول رقم 08: يوضح الخبرة المهنية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار		
45,9	17	منسنة إلى 3 سنوات	Valide
21,6	8	منيا 4 إلى 7 سنوات	
32,4	12	أكثر من 7 سنوات	
100,0	37	Total	



الشكل رقم 06: يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة

ويتبين ذلك من خلال الجدول والشكل أعلاه يتوزع المشاركون (37 فردًا) حسب المستوى التعليمي، حيث يشكل الحاصلون على المؤهل الجامعي 62.2% (23 فردًا)، تليهم حاملو الثانوية بـ 35.1% (13 فردًا)، وأقل من متوسط بـ 2.7% (1 فرد). يعكس ذلك هيمنة المؤهلات الجامعية في العينة.

الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

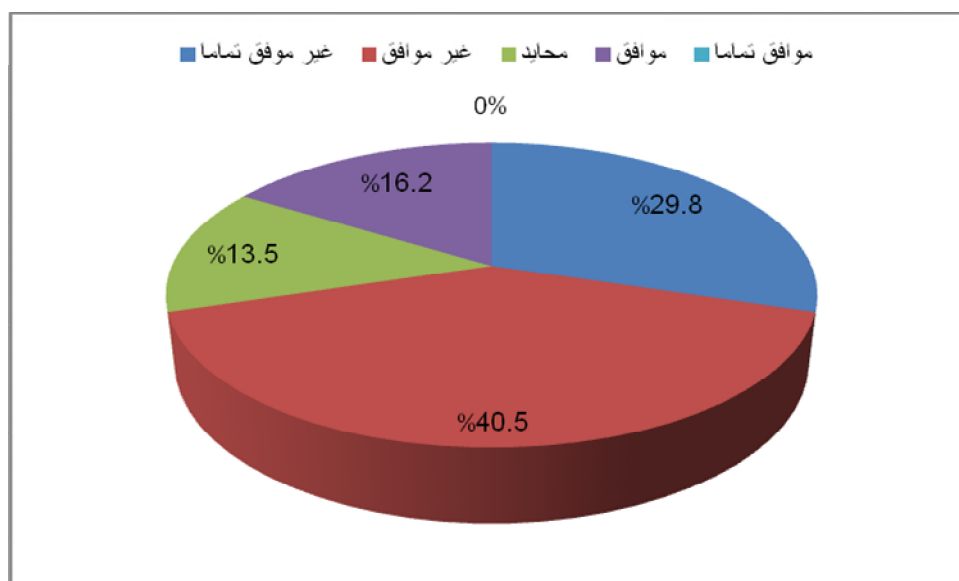
تأثير بيئة

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان.

أ/ تحليل محور بيئة العمل الإيجابية

الجدول رقم (09): أشعر بالراحة في التواصل مع زملائي في العمل

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			29,8%	11	غير موفق تماما
			40,5%	15	غير موفق
			13,5%	5	محايد
			16,2%	6	موفق
			0,0%	0	موفق تماما
			%100	37	Total
	0.91	2,16			أشعر بالراحة في التواصل مع زملائي في العمل.



الشكل رقم 07: أشعر بالراحة في التواصل مع زملائي في العمل

يتبين لنا من خلال هذا الشكل أن فئة الغير موفق هي الفئة الغالبة بنسبة 40.5%، أما فئة الغير موفق

تماما فكانت في المرتبة الثانية بنسبة 29.7%، أما فئة موفق فكانت 16.2%، وفئة محايد بنسبة 13.5%، وبما

أن نسبة الغير موفق هي الأكبر فهذا على انعدام الشعور بالراحة في التواصل مع الزملاء في العمل.

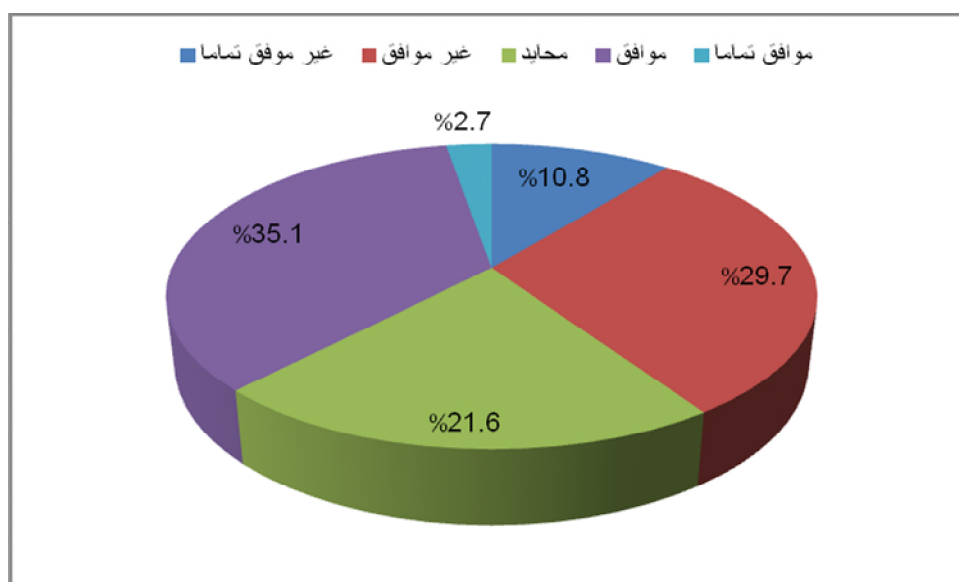
الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الجدول رقم (10): يتعاون زملائي معي لحل التحديات المهنية بفعالية.

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			10,8%	4	غير موفق تماما
			29,7%	11	غير موفق
			21,6%	8	محايد
			35,1%	13	موفق
			2,7%	1	موفق تماما
			%100	37	Total
	1,10	2,89			يتعاون زملائي معي لحل التحديات المهنية بفعالية.



الشكل رقم 08: يتعاون زملائي معي لحل التحديات المهنية بفعالية.

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن فئة موفق تشكل الفئة الأكبر تفاعلا بنسبة 35.1%، أما الغير موفق تمثل المرتبة الثانية بنسبة 29.7%، أما محايد فكانت بنسبة 21.6%، أما فئة موفق تماما بنسبة 10.8%، ثم تليها موفق تماما بنسبة 2.7%، وهذه النسب الإحصائية تدل على أن هناك نوع من التعاون بين الزملاء لحل التحديات المهنية بفاعلية على خلاف التصويت السلبي الذي كان يتقارب مع التصويت الإيجابي، وهذا يدل على أن هناك عينة غير راضية عن مستوى التعاون داخل المنظمة.

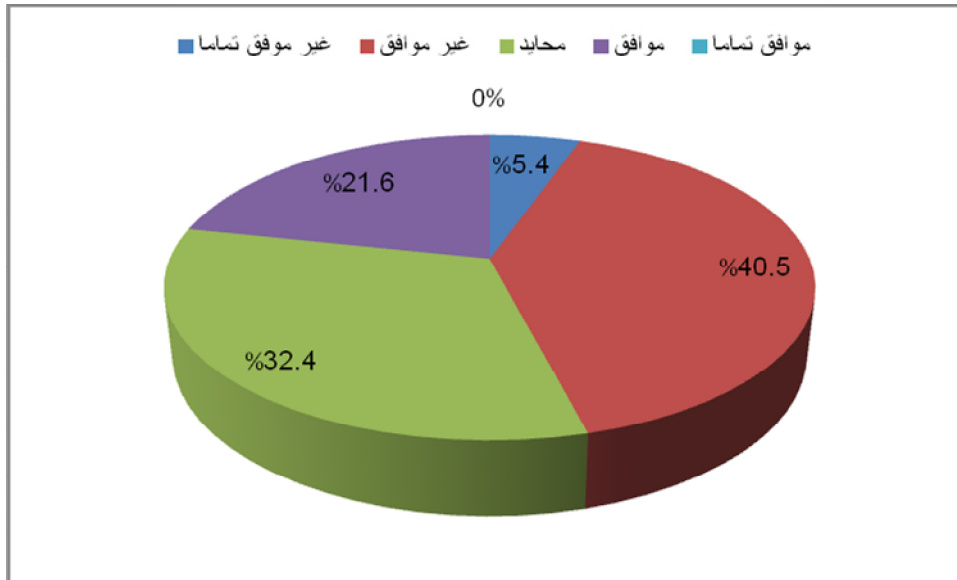
الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الجدول رقم (11): يقدم مديري الدعم والتوجيه عند الحاجة

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			5,4%	2	غير موفق تماما
			40,5%	15	غير موفق
			32,4%	12	محايد
			21,6%	8	موفق
			0,0%	0	موفق تماما
			%100	37	Total
	0,88	2,70			يقدم مديري الدعم والتوجيه عند الحاجة.



الشكل رقم 09: يقدم مديري الدعم والتوجيه عند الحاجة

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن فئة الغير موفق هي الغالبة بنسبة 40.5% أما فئة محايد بنسبة 32.4%، أما نسبة موفق فكانت بنسبة 21.6%، ثم تليها فئة الغير موفق تماما بنسبة 5.4%، مما يدل أن المدير لا يقدم الدعم والتوجيه عند الحاجة استنادا لمعطيات العينة الأكثر استجابة.

الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

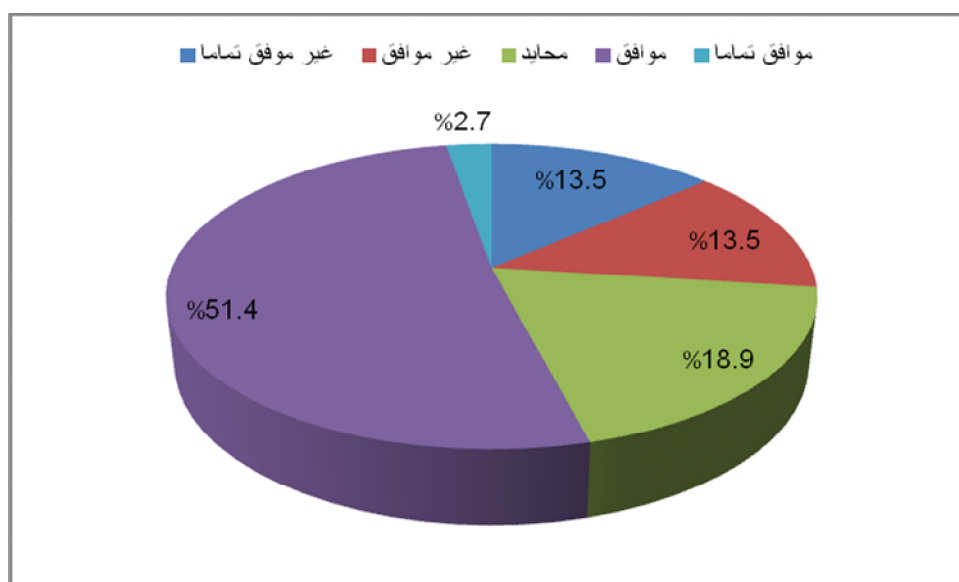
اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الجدول رقم (12): توفر المؤسسة الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز مهامها

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			13,5%	5	غير موفق تماما
			13,5%	5	غير موفق
			18,9%	7	محايد
	1,14	3,16	51,4%	19	موفق
			2,7%	1	موفق تماما
			%100	37	Total

توفر المؤسسة الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز مهامها.



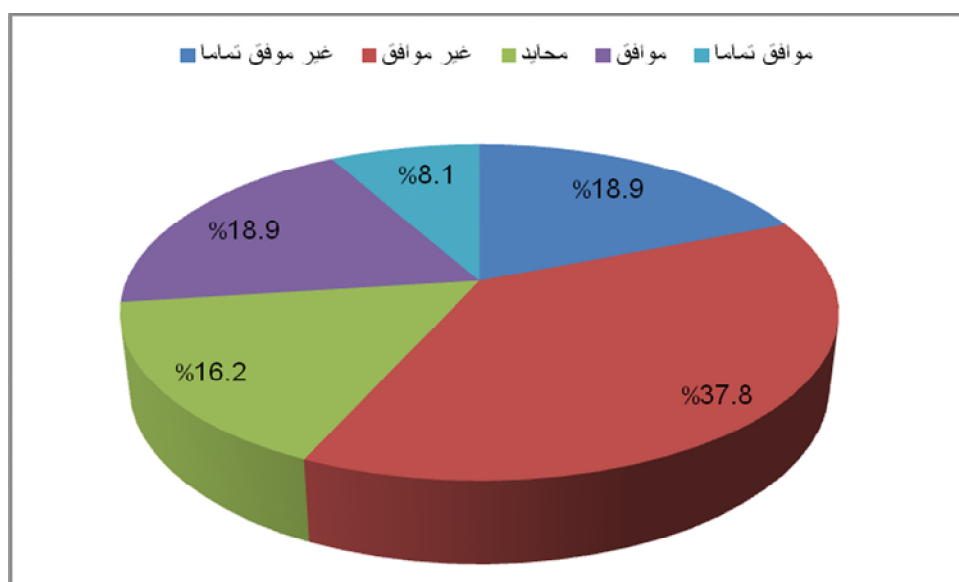
الشكل رقم 10: توفر المؤسسة الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز مهامها

يتضح من خلال الشكل السابق أن فئة الموفق هي الفئة الأكثر تفاعلا بنسبة 51.4%، أما فئة فئة محايد تليها بنسبة 18.9% أما فئة غير موفق وغير موفق تماما بنسبة 13.5%، ثم فئة موفق تماما بنسبة 2.7%، وهذا ما يدل على أن توفير الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز المهام وهذا اعتمادا على تأييد الفئة الغالبة.

الجدول رقم (13): أحصل على فرص تدريب تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			18,9%	7	غير موفق تماما
			37,8%	14	غير موفق
			16,2%	6	محايد
			18,9%	7	موفق
			8,1%	3	موفق تماما
			%100	37	Total

أحصل على فرص تدريب تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية.



الشكل رقم 11: أحصل على فرص تدريب تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية

يتبين لنا من خلال الشكل أن فئة موافق هي الغالبة بنسبة 37.8%، تليها فئة موافق وغير موافق تماما بنسبة 18.9%، أما فئة محايد فكانت بنسبة 16.2%، وفئة موافق تماما بنسبة 8.1%، وهذه النسب الإحصائية تدل على أن الحصول على فرص التدريب في هذه المنظمة استنادا على أجوبة العينة أن هناك نقص واضح في توفير فرص التدريب داخل المنظمة.

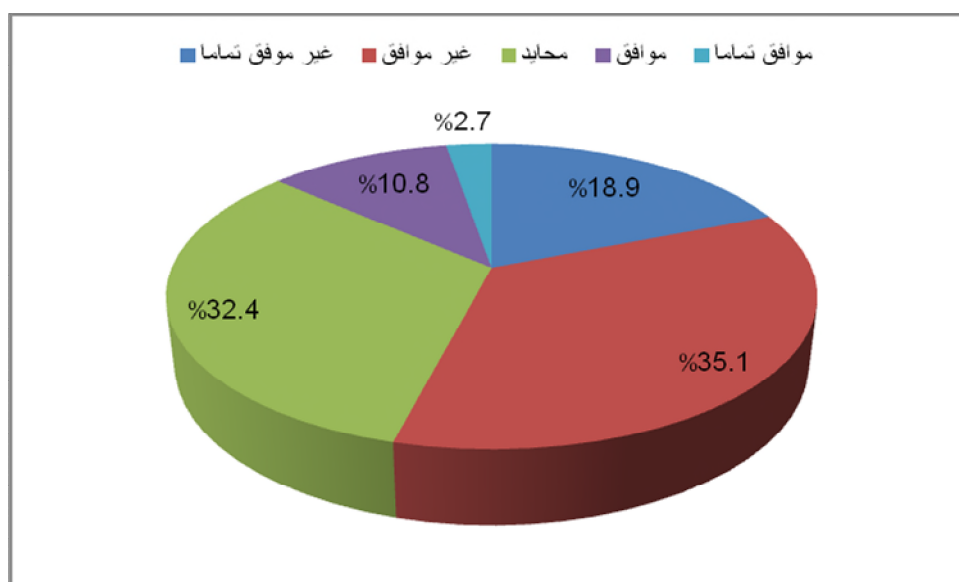
الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الجدول رقم (14): تسود ثقافة الاحترام والعدالة في مكان عملي

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			18,9%	7	غير موفق تماما
			35,1%	13	غير موافق
			32,4%	12	محايد
			10,8%	4	موافق
			2,7%	1	موافق تماما
			%100	37	Total
	1,24	2,59			تسود ثقافة الاحترام والعدالة في مكان عملي.



الشكل رقم 12: تسود ثقافة الاحترام والعدالة في مكان عملي

يتبين من خلال الشكل أن فئة الغير موافق هي الفئة الغالبة بنسبة 35.1%، ثم تليها فئة محايد بنسبة 32.4%، ثم تليها فئة الغير موافق تماما بنسبة 18.9%، أما فئة موافق بنسبة 10.8%، أما فئة موافق تماما بنسبة 2.7%، وهذه النسب الإحصائية تدل على أنه لا تسود ثقافة الاحترام والعدالة في مكان العمل واستنادا للفئة الأكثر تفاعلا.

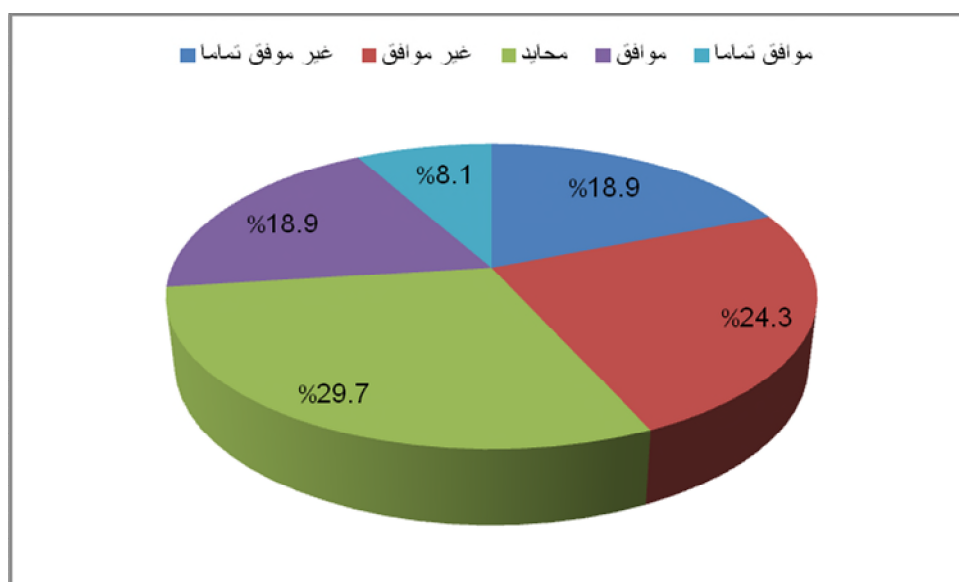
الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الجدول رقم (15): يتم التواصل بشفافية حول القرارات والسياسات التنظيمية

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			18,9%	7	غير موفق تماما
			24,3%	9	غير موفق
			29,7%	11	محايد
			18,9%	7	موفق
			8,1%	3	موفق تماما
			%100	37	Total
	1,22	2,73			يتم التواصل بشفافية حول القرارات والسياسات التنظيمية.



الشكل رقم 13: يتم التواصل بشفافية حول القرارات والسياسات التنظيمية

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن فئة محايد هي الفئة الغالبة بنسبة 27.7%، تليها فئة الغير موفق بنسبة 24.3%، أما فئة موفق وغير موفق تماما متساويان عند نسبة 18.9%، ثم فئة موفق تماما بنسبة 8.1%، وهذه النسب الإحصائية تدل على أن هناك تواصل بشفافية حول القرارات والسياسات التنظيمية بنسبة متوسطة داخل المنظمة حسب آراء العينة.

الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

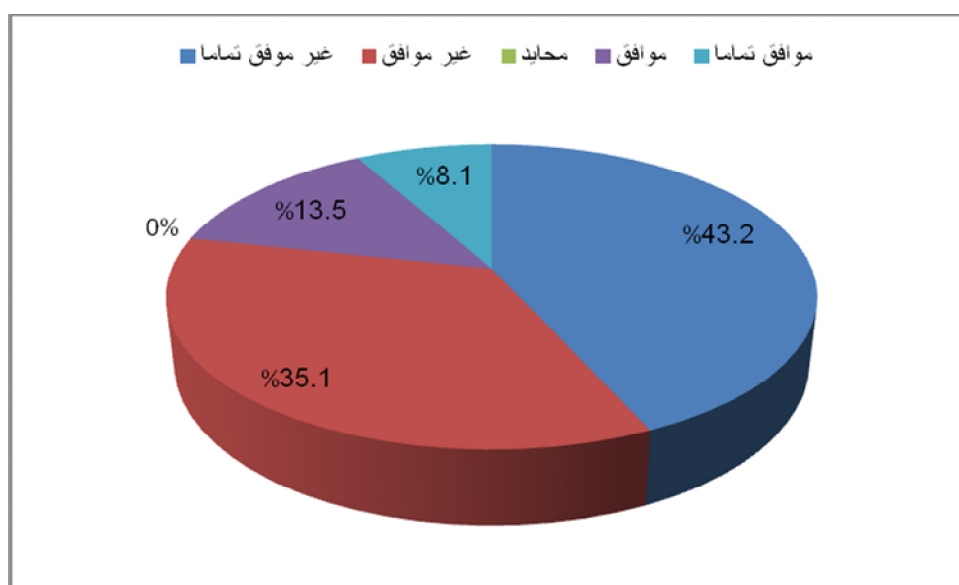
تأثير بيئة

ب/ تحليل محور مردودية العمل

الجدول رقم (16): بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهامي بكفاءة عالية

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
	1,32	2,08	43,2%	16	غير موفق تماما
			35,1%	13	غير موفق
			0,0%	0	محايد
			13,5%	5	موفق
			8,1%	3	موفق تماما
			%100	37	Total

بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهامي بكفاءة عالية.

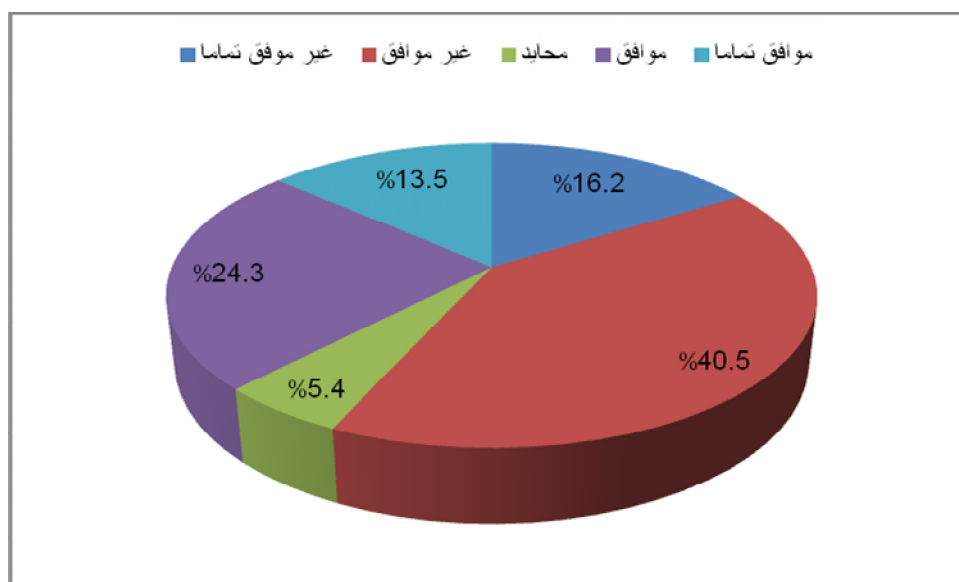


الشكل رقم 14: بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهامي بكفاءة عالية

يتبين لنا من خلال الشكل أن فئة الغير موفق تماما هي الفئة الغالبة بنسبة 43.2%، تليها فئة الغير موفق بنسبة 35.1%، ثم فئة موفق بنسبة 13.5% ثم فئة موفق تماما بنسبة 8.1%، وهذا ما يدل على أن بيئة العمل لا تساعد على إنجاز المهام بكفاءة عالية حسب آراء العينة.

الجدول رقم (17): أحقق أهدافي المهنية بفضل بيئة العمل الإيجابية

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			16,2%	6	غير موفق تماما
			40,5%	15	غير موفق
			5,4%	2	محايد
			24,3%	9	موفق
			13,5%	5	موفق تماما
			%100	37	Total
	1,36	2,78			أحقق أهدافي المهنية بفضل بيئة العمل الإيجابية.



الشكل رقم 15: أحقق أهدافي المهنية بفضل بيئة العمل الإيجابية

يتبين لنا من خلال الشكل أن فئة الغير موفق هي الغالبية بنسبة 40.5%، أما فئة موفق بنسبة 24.3%، تليها فئة الغير موفق تماما بنسبة 16.2%، ثم فئة موفق تماما بنسبة 13.5%، ثم محايد بنسبة 5.4%، وهذا ما يدل على تحقيق الأهداف المهنية بفضل بيئة العمل الإيجابية بالاعتماد على النسب المثوية يتضح لنا أنها ضعيفة نوعا ما.

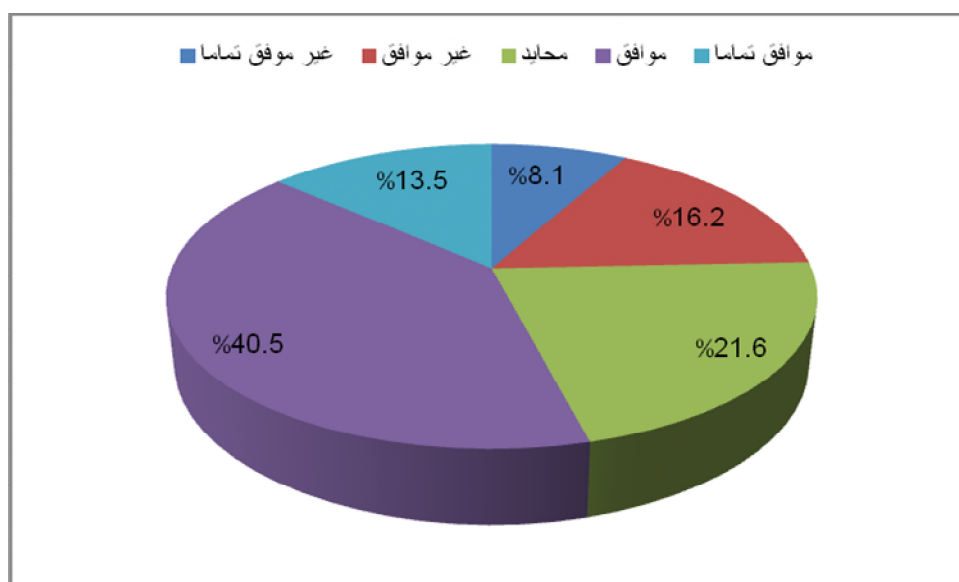
الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الجدول رقم (18): أشعر بالحماس لأداء مهامهم اليومية

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			8,1%	3	غير موفق تماما
			16,2%	6	غير موفق
			21,6%	8	محايد
			40,5%	15	موفق
			13,5%	5	موفق تماما
			%100	37	Total
	1,16	3,35			أشعر بالحماس لأداء مهامهم اليومية.



الشكل رقم 16: أشعر بالحماس لأداء مهامهم اليومية

يتضح لنا من خلال الشكل أن الفئة الغالبة هي موفق بنسبة 40.5%، تليها فئة محايد بنسبة 21.6% ثم فئة الغير موفق بنسبة 16.2%، ثم فئة موفق تماما بنسبة 13.5%، ثم فئة غير موفق تماما بنسبة 8.1%، وهذه النسبة الإحصائية تدل على أن الموظفين لديهم شعور بالحماس لأداء المهام اليومية وداخل المنظمة وهذا حسب آراء العينة.

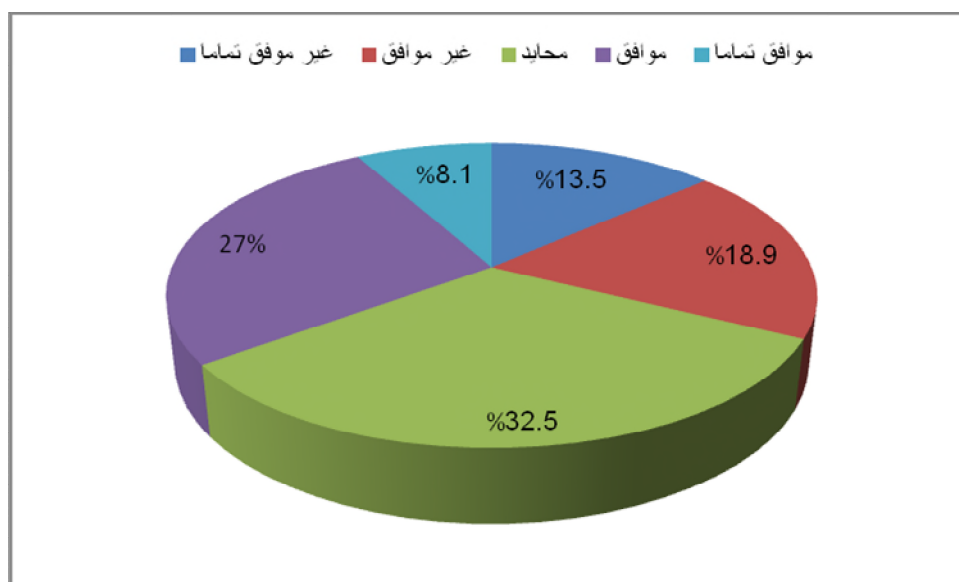
الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الجدول رقم (19): أرغب في البقاء في هذه المؤسسة على المدى الطويل

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			13,5%	5	غير موفق تماما
			18,9%	7	غير موفق
			32,5%	12	محايد
			27,0%	10	موفق
			8,1%	3	موفق تماما
			%100	37	Total
	1,17	2,97			أرغب في البقاء في هذه المؤسسة على المدى الطويل.



الشكل رقم 17: أرغب في البقاء في هذه المؤسسة على المدى الطويل

يتضح لنا من خلال الشكل السابق النسب التي تحدد البقاء في هذه المنظمة على المدى الطويل، فكان فئة محايد تغلب الفئات الأخرى بنسبة 32.5%، وهذا يدل على رغبة العينة في التصريح المباشر على هذا السؤال، لأنه حساس نوعا ما، لكن على عكس فئة موفق التي صوتت بنسبة 27.0%، وهذا يدل على رغبتهم في البقاء في هذه المؤسسة، أما غير موفق كانت نسبة 18.9%، وهذا يدل على أن نسبة معتبرة من الموظفين لا ترغب في البقاء في هذه المؤسسة نظرا لأسباب تخصهم، أما غير موفق تماما كان بنسبة 13.5%، وهي تدل على الرفض التام بالبقاء في هذه المنظمة.

الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

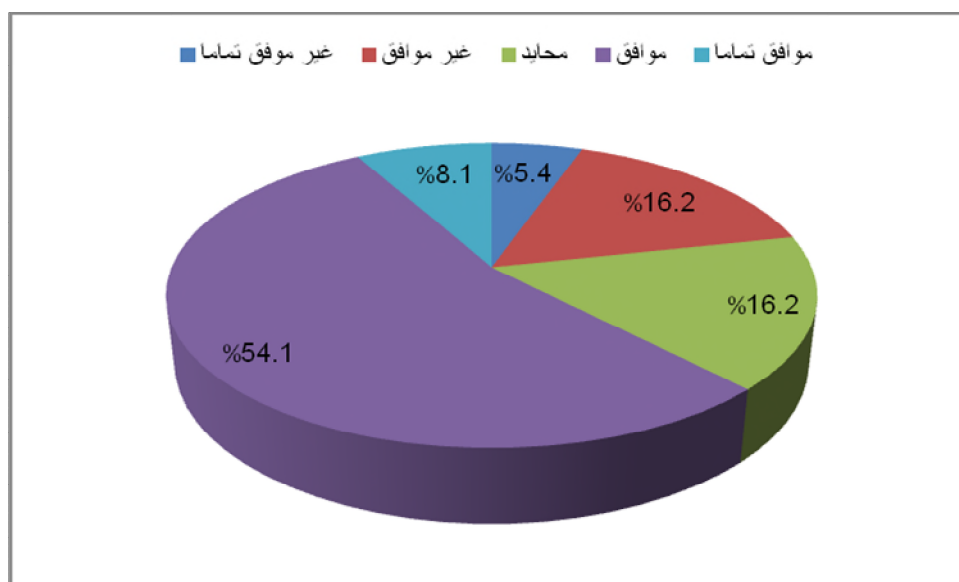
اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الجدول رقم (20): بيئة العمل تحفيزي على تقديم أفكار إبداعية

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			5,4%	2	غير موفق تماما
			16,2%	6	غير موفق
			16,2%	6	محايد
	1,04	3,43	54,1%	20	موفق
			8,1%	3	موافق تماما
			%100	37	Total

بيئة العمل تحفيزي على تقديم أفكار إبداعية.



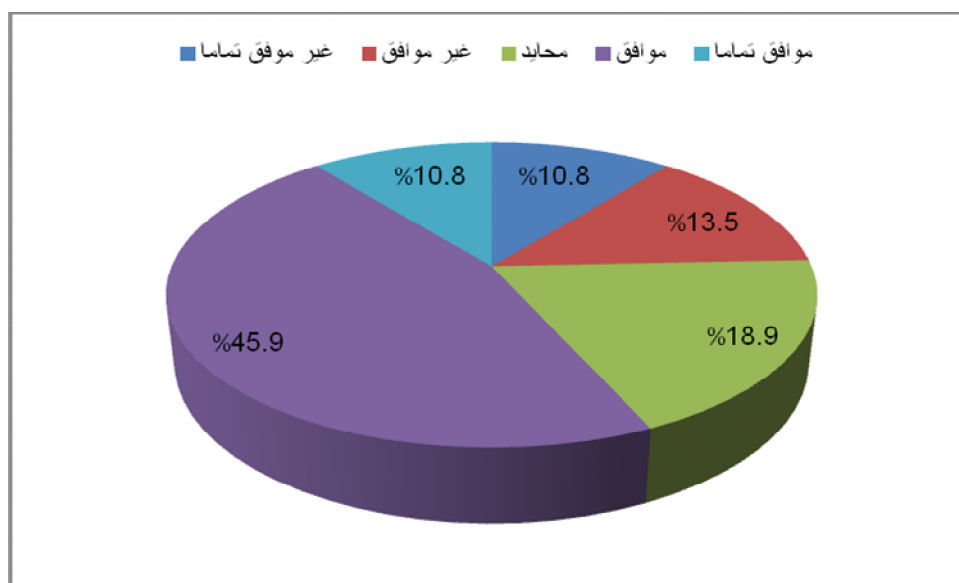
الشكل رقم 18: بيئة العمل تحفيزي على تقديم أفكار إبداعية

يوضح الشكل السابق والنسب التي تخص بيئة العمل التحفيزي، فالمرتبة الأولى لفئة موفق بنسبة 54.1%، وهذا يعني أن هناك مؤشرا إيجابيا لعامل التحفيز داخل المنظمة، ثم في المرتبة الثانية محايد وغير موفق بنسبة 16.2%، وهذا يدل على نوع من التذبذب في بيئة العمل التحفيزي والتي تساعد على تقديم أفكار إبداعية في النسبة الأضعف بنسبة 5.4%، وهي غير موافقة تماما على البيئة التحفيزية، ويمكن القول أن بيئة العمل التحفيزي متواجدة نوعا ما داخل المنظمة والتي تعطيها القدرة على الإبداع في العمل.

ج/ تحليل محور الرضا الوظيفي

الجدول رقم (21): أشعر بالرضا عن الأجر مقارنة بجهودي وإنجازاتي

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			10,8%	4	غير موفق تماما
			13,5%	5	غير موفق
			18,9%	7	محايد
			45,9%	17	موفق
			10,8%	4	موفق تماما
			%100	37	Total
	1,18	3,32			أشعر بالرضا عن الأجر مقارنة بجهودي وإنجازاتي.



الشكل رقم 19: أشعر بالرضا عن الأجر مقارنة بجهودي وإنجازاتي

تبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن النسب التي تشكل مجمل نسب الرضا عن الأجر مقارنة بالجهودات والانجازات والرضا أمر مهم بالنسبة للمنظمة والموظفين، والعامل الأساسي الذي يحقق الاستقرار داخل المنظمة، إذا فإن النسبة الأكبر هي فئة موفق بنسبة 45.9%، وهذا يدل على وجود رضا عن الأجر، أما فئة محايد فكانت بنسبة 18.9%، أما فئة غير موفق بـ 13.5%، أما فئة غير موفق تماما وموافق فكانت بنسبة 10.8%، هذه النسب عند تحليلها دلت على وجود رضا واضح على الأجر مقارنة بالجهودات والانجازات.

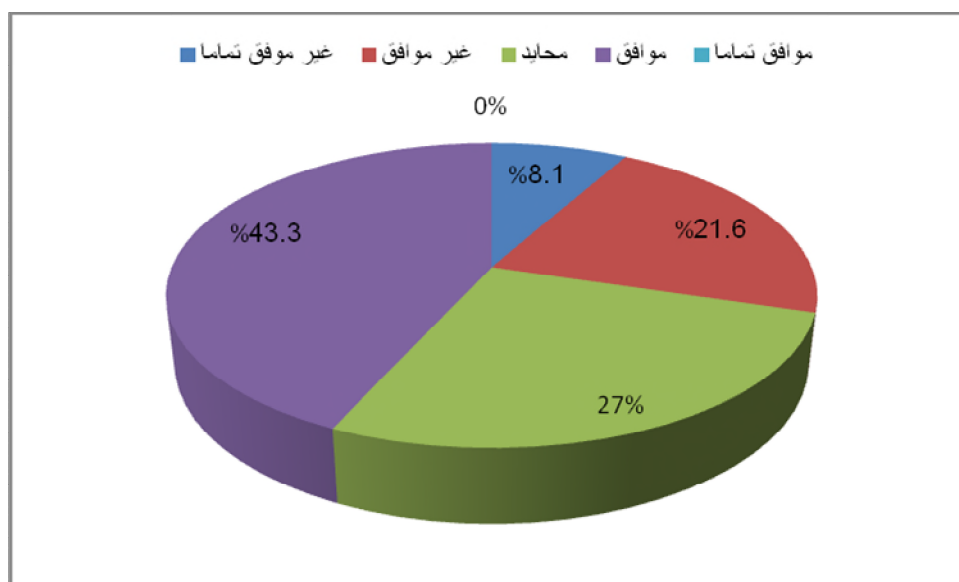
الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الجدول رقم (22): أتمكن من تحقيق توازن جيد بين العمل وحياتي الشخصية

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			8,1%	3	غير موفق تماما
			21,6%	8	غير موفق
			27,0%	10	محايد
			43,3%	16	موفق
			0,0%	0	موفق تماما
			%100	37	Total
	1,00	3,05			أتمكن من تحقيق توازن جيد بين العمل وحياتي الشخصية.



الشكل رقم 20: أتمكن من تحقيق توازن جيد بين العمل وحياتي الشخصية

يتضح لنا من خلال الشكل السابق النسب التي تعبر عن تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية،

وهذا الأمر ضروري داخل المنظمة لتحقيق مخرجات عمل والرفع من الأداء داخل المنظمة، وكانت فئة موفق

تشكل الفئة الأكبر تفاعلا بنسبة 43.3%، وهذا يدل أن أغلب الموظفين قادرين على الفصل بين الحياة

الشخصية والعمل، أما نسبة 27.0% فكانت للمتغير محايد، أما نسبة غير موفق فكانت 21.6% أي هناك فئة

لا تفصل بين العمل والحياة الشخصية، وعليه يؤثر على أداء المنظمة وقراراتها، أما فئة موفق تماما فكانت بنسبة

8.1% وهي تشكل النسبة الأضعف.

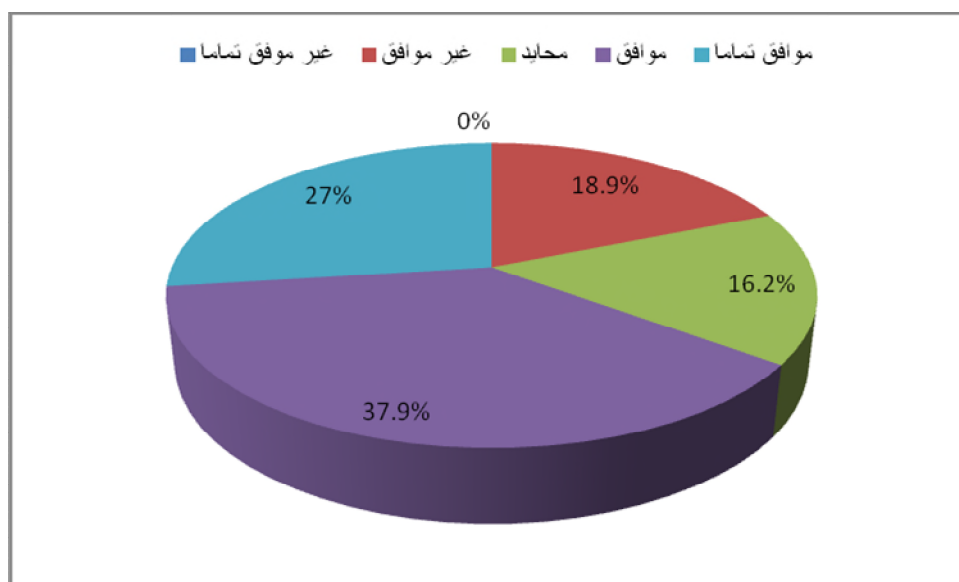
الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المردودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت

تأثير بيئة

الجدول رقم (23): توفر المؤسسة مرونة في إدارة وقت العمل

الرتبة	الانحراف	المتوسط	النسبة (%)	التكرار	
			0,0%	0	غير موفق تماما
			18,9%	7	غير موفق
			16,2%	6	محايد
			37,9%	14	موفق
			27,0%	10	موفق تماما
			%100	37	Total
	1,07	3,73			توفر المؤسسة مرونة في إدارة وقت العمل



الشكل رقم 21: توفر المؤسسة مرونة في إدارة وقت العمل

يتضح لنا من الشكل أعلاه النسب التي تمثل مدى توفير المؤسسة مرونة في إدارة الوقت العمل، فئة موفق تصدرت النسبة تفاعلا قدر بـ 37.9%، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على إدارة الوقت العمل بمرونة، أما فئة موفق تماما بنسبة 27.0% وهذا يعبر أن هذه المؤسسة لها قدرة كبيرة على إدارة وقت العمل بمرونة بالاعتماد على النسب الأكبر وهي موفق وموافق تماما أما فئة محايد فكانت بنسبة 16.2%، وغير موفق بنسبة 18.9%.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

ويتم معالجة الفرضيات محل الدراسة ومناقشتها وثبات مدى صحتها من عدمه ويتبين ذلك من خلال ما

يلي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة وطيدة بين بيئة العمل الإيجابية وتحقيق المردودية في العمل.

الفرضية الصفرية: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% لبيئة العمل وتحقيق المردودية في العمل.

الفرضية البديلة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% لتلبية العمل وتحقيق المردودية في العمل.

وبالاعتماد على معادلة الانحدار المتعدد سيتم معالجة الفرضية إلى قسمين، من خلال إدراج المتغير

الوسيط وهو محور الرضا الوظيفي، وعليه يمكن اشتقاق الفرضية الرئيسية إلى قسمين يتم معالجتهما كما يلي:

معالجة أثر البيئة الإيجابية على الرضا الوظيفي.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% لبيئة العمل على الرضا الوظيفي

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% لبيئة العمل على الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل كل ما يتعلق بمنظمة اتصالات الجزائر وكالة تيسمسيلت وهيكلها التنظيمي وكل ما يتعلق بالمهام التي تقوم بها بعد أن تم التطرق إلى توضيح كافة الإجراءات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية ودراسة ثبات أداة الدراسة واستخدام معامل ألفا كرونباخ وكذا اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وفقا لاختبار كولوموغوروف وتحليل استجابات أفراد العينة وترتيبها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية وأخيرا الخصائص الوصفية لعينة الدراسة، اختبار فرضيات مناقشة النتائج، ومن هنا يتضح أن المتغيرات الوسيطة تلعب دورا هاما في تعزيز العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والمردودية في العمل على المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

وفي الختام، يمكن التأكيد أن بيئة العمل الإيجابية تمثل أحد أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق المردودية داخل المنظمات، لما توفره من مناخ داعم ومحفز يساهم في رفع معنويات الموظفين وتعزيز التزامهم وتحسين أدائهم، كما تبين من خلال الدراسة أن العلاقة بين بيئة العمل والمردودية ليست علاقة سطحية أو عابرة، بل هي علاقة مترابطة تتداخل فيها عدة أبعاد نفسية وتنظيمية واجتماعية، وبالتالي فإن الاستثمار في تهيئة بيئة عمل سليمة ومتوازنة لا يعد خيارا ثانويا بل ضرورة إستراتيجية لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، ومن جهة أخرى لا يمكن إغفال أن تحسين بيئة العمل لا يتطلب فقط إجراءات مادية وتنظيمية، بل يحتاج أيضا إلى وعي إداري حقيقي بأهمية العنصر البشري واعتباره شريكا فعالا في عملية التوير، كما أن المردودية في العمل لا تقاس فقط بحجم الإنجاز، بل بنوعية الأداء، واستمرارته ومدى توافقه مع أهداف المنظمة، وبالتالي فإن خلق بيئة محفزة يتطلب تبني ثقافة تنظيمية تقوم على الحوار، والثقة المتبادلة، والعدالة ما يساهم في استقرار الموارد البشرية وعليه فإن الاستثمار في الفرد لا يقل أهمية عن الاستثمار في الوسائل، بل هو أساس نجاح أي مشروع تطويري يسعى إلى رفع المردودية وضمان بقاء المنظمة في ظل التحديات الراهنة.

إثبات صحة الفرضيات:

بناء على المعطيات التي تم الحصول عليها من اختبار بيرسون، يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة وطيدة بين بيئة العمل الإيجابية وتحقيق المردودية في العمل قد تم تأكيدها جزئيا، حيث أظهرت النتائج أن العلاقة بين بيئة العمل ككل وتحقيق المردودية كانت ضعيفة وغير دالة إحصائيا مما يعني أن هذه العلاقة لوحدها غير كافية لتفسير تحقيق المردودية.

لكن في المقابل كشفت النتائج أيضا عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وبعض المحاور المرتبطة بالمردودية خاصة عند إدخال أحد المتغيرات كوسيط، وهو ما يعزز الفرضية البديلة هذه النتائج تشير إلى أن بيئة العمل قد تساهم في تحقيق المردودية خصوصا إذا كانت تتكامل مع عوامل أخرى داخل بيئة العمل، مثل العلاقات التنظيمية أو أساليب التسيير.

بالتالي فإن الفرضية الرئيسية لم ترفض، بل تم إثباتها بشكل جزئي مما يؤكد أن بيئة العمل الإيجابية تلعب دورا في المردودية، غير أن هذا الدور قد يتأثر بوجود عوامل وسيطة قد تدعمه أو تضعفه.

في حين أن الفرضية الفرعية التي جاءت على النحو التالي تساهم بيئة العمل الإيجابية في تحقيق المردودية في العمل من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والتي بدورها قسمنها إلى فرضيتين صفرية وأخرى بديلة، فالفرضية الصفرية والتي بدورها تخلص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% لبيئة العمل على الرضا الوظيفي، أما الفرضية البديلة فهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% لبيئة العمل على الرضا الوظيفي.

وبالتالي إثبات صحة الفرضية الفرعية التي تساهم بيئة العمل الإيجابية في تحقيق المردودية في العمل من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وعليه فإن تحسين بيئة العمل يعد من العوامل الجوهرية في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي.

وبناء على ما تم استخلاصه نستنتج النتائج التالية:

- تعتبر بيئة العمل الإيجابية من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة الأفراد وفعالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تيسميسيلت.
- فهم كيفية تأثير بيئة العمل على تحقيق المردودية في العمل مما يؤثر على تحقيق الأهداف طويلة المدى.
- تدريب وتأهيل العاملين والموظفين لأي مخاطر قد تحدث مستقبلا وكيفية التعامل معها وإعطائهم دورات في الإسعافات الأولية، حتى يهتم الموظفون بشكل أكبر في إتباع الوقاية وإجراءات السلامة.
- بيئة العمل العامة هي مجموعة من الأبعاد والعوامل المحيطة بالتنظيم والتي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطة المنظمة.
- تعد المردودية في العمل من الركائز الأساسية التي يقاس بها مدى فعالية الأفراد والمنظمات على حد سواء.
- القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز للأنشطة.
- تعد بيئة العمل الإيجابية عاملا أساسيا في تحسين مردودية الموظفين.
- بيئة العمل الإيجابية لا بد من وجود قيادة إيجابية قائمة على توفير مجموعة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- بيئة العمل تؤثر في المردودية، وذلك من خلال عدة عوامل التي تحقق الرضا الوظيفي للموظف والرضا يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق المردودية في العمل.

استمارة استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون- تيارت-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استمارة استبيان تحت عنوان:

بيئة العمل الإيجابية وعلاقتها بالمرادودية في العمل

دراسة ميدانية على عينة من موظفي اتصالات الجزائر - تيسمسيلت-

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تخدم هذا البحث، لذا أرجو منكم أن تفضلوا علينا بجزء من وقتكم لملئها بأمانة ودقة وموضوعية، نأمل أن تكون إجاباتكم إسهاما منكم لدراسة هذا الموضوع ومشاركة فعالة لخدمة البحث العلمي. وستحظى معلوماتكم بالسرية التامة لكم جزيل الشكر على تعاونكم.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

إعداد الطالبة: ميشان إيمان. تحت إشراف: الدكتور ساعد رشيد.

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: من 22 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 فأكثر
- المستوى التعليمي: إبتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الخبرة المهنية: من سنة إلى 3 سنوات من 4 إلى 7 سنوات أكثر من 7 سنوات

المحاور والأبعاد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البيئة الإيجابية للعمل	العلاقات البيئية	أشعر بالراحة في التواصل مع زملائي في العمل.				
		يتعاون زملائي معي لحل التحديات المهنية بفعالية.				
		يقدم مديري الدعم والتوجيه عند الحاجة.				
	الدعم المؤسسي	توفر المؤسسة الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز مهامتي.				
		أحصل على فرص تدريب تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية.				
	الثقافة التنظيمية	تسود ثقافة الاحترام والعدالة في مكان عملي.				
المردودية في العمل	الإنتاجية	بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهامتي بكفاءة عالية.				
		أحقق أهدافي المهنية بفضل بيئة العمل الإيجابية.				
	الالتزام الوظيفي	أشعر بالحماس لأداء مهامي اليومية.				
		أرغب في البقاء في هذه المؤسسة على المدى الطويل.				
	الابداع والابتكار	بيئة العمل تحفزني على تقديم أفكار إبداعية.				
الرضا الوظيفي	الاجر والمكافآت	أشعر بالرضا عن الأجر مقارنة بجهودتي وإنجازاتي.				
	التوازن بين العمل والحياة	أتمكن من تحقيق توازن جيد بين العمل وحياتي الشخصية.				
		توفر المؤسسة مرونة في إدارة وقت العمل				

الفهارس

فهرس الجداول:

- الجدول رقم 01: توزيع عينة الدراسة 61
- الجدول رقم 02: اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان 62
- الجدول رقم 03: العبارات التي تضعف الاستبيان 63
- الجدول رقم 04: الاتساق الداخلي للعبارات مع المحاور 64
- الجدول رقم 05: يوضح جنس عينة الدراسة 65
- الجدول رقم 06: يوضح سن عينة الدراسة 66
- الجدول رقم 07: يوضح المستوى التعليمي لعينة الدراسة 67
- الجدول رقم 08: يوضح الخبرة المهنية لعينة الدراسة 68
- الجدول رقم (09): أشعر بالراحة في التواصل مع زملائي في العمل 69
- الجدول رقم (10): يتعاون زملائي معي لحل التحديات المهنية بفعالية 70
- الجدول رقم (11): يقدم مديري الدعم والتوجيه عند الحاجة 71
- الجدول رقم (12): توفر المؤسسة الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز مهامي 72
- الجدول رقم (13): أحصل على فرص تدريب تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية 73
- الجدول رقم (14): تسود ثقافة الاحترام والعدالة في مكان عملي 74
- الجدول رقم (15): يتم التواصل بشفافية حول القرارات والسياسات التنظيمية 75
- الجدول رقم (16): بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهامي بكفاءة عالية 76
- الجدول رقم (17): أحقق أهدافي المهنية بفضل بيئة العمل الإيجابية 77
- الجدول رقم (18): أشعر بالحماس لأداء مهامي اليومية 78
- الجدول رقم (19): أرغب في البقاء في هذه المؤسسة على المدى الطويل 79
- الجدول رقم (20): بيئة العمل تحفزني على تقديم أفكار إبداعية 80
- الجدول رقم (21): أشعر بالرضا عن الأجر مقارنة بجهودتي وإنجازاتي 81
- الجدول رقم (22): أتمكن من تحقيق توازن جيد بين العمل وحياتي الشخصية 82
- الجدول رقم (23): توفر المؤسسة مرونة في إدارة وقت العمل 83

فهرس الأشكال:

- الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر 59
- الشكل رقم 02: توزيع عينة الدراسة 61
- الشكل رقم 03: يبين جنس عينة الدراسة 65
- الشكل رقم 04: يبين سن عينة الدراسة 66
- الشكل رقم 05: يبين سن عينة الدراسة 67
- الشكل رقم 06: يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة 68
- الشكل رقم 07: أشعر بالراحة في التواصل مع زملائي في العمل 69
- الشكل رقم 08: يتعاون زملائي معي لحل التحديات المهنية بفعالية 70
- الشكل رقم 09: يقدم مديري الدعم والتوجيه عند الحاجة 71
- الشكل رقم 10: توفر المؤسسة الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز مهامتي 72
- الشكل رقم 11: أحصل على فرص تدريب تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية 73
- الشكل رقم 12: تسود ثقافة الاحترام والعدالة في مكان عملي 74
- الشكل رقم 13: يتم التواصل بشفافية حول القرارات والسياسات التنظيمية 75
- الشكل رقم 14: بيئة العمل تساعدني على إنجاز مهامتي بكفاءة عالية 76
- الشكل رقم 15: أحقق أهدافي المهنية بفضل بيئة العمل الإيجابية 77
- الشكل رقم 16: أشعر بالحماس لأداء مهامتي اليومية 78
- الشكل رقم 17: أرغب في البقاء في هذه المؤسسة على المدى الطويل 79
- الشكل رقم 18: بيئة العمل تحفزني على تقديم أفكار إبداعية 80
- الشكل رقم 19: أشعر بالرضا عن الأجر مقارنة بجهودتي وإنجازاتي 81
- الشكل رقم 20: أتمكن من تحقيق توازن جيد بين العمل وحياتي الشخصية 82
- الشكل رقم 21: توفر المؤسسة مرونة في إدارة وقت العمل 83

قائمة الملاحق

90 استثمارة استبيان

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب:

1. أحمد لكحل، دور الجماعات المحلية في حماية البيئة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
2. إسماعيل محمد صرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
3. أيمن النحاس، مبادئ الإدارة، مصر، يناير 2008.
4. بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
5. خالد الراجحي، بيئة عمل ممتعة، دار وجوه للنشر والتوزيع، السعودية، 2015.
6. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013.
7. فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، الطبعة 01، لندن، نيسان، أبريل 2019.
8. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، 2019.
9. القاموس المحيط للفيروزآبادي، مؤسسة الرسالة، القاهرة، مصر، 1987.
10. المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، 2014.
11. محمود سلمان، العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
12. ناصر داداي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 01، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
13. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

ثالثاً: الدوريات والمجلات:

1. أحباب فضيلة، تعوينات علي، أثر الإزدواجية اللغوية على مردودية العمال "دراسة استطلاعية بالمديرية العامة نفضال بشراقة-الجزائر-، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجزائر 02، 2023.
2. أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، 2019.

3. أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي-دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد72، العدد02، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2019.
4. الأزهر عبد المالك، د. بوخميس بوفولة، الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد07، العدد01، الجزائر، 2020.
5. إيمان بن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد03، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2018.
6. بغول زهير، الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول مكين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد10، جامعة محمد مين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2017.
7. بن عيسى ياسين، أثر الأزمات الخارجية على مردودية المؤسسات، المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية، العدد14، 2020.
8. بوسالم زينة، البيئة ومشكلاتها: قراءة سوسيولوجية في المفهوم والأسباب، الرواق، جامعة قسنطينة2، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزائر، 2016.
9. بوضرسة زهير، البيروقراطية والواقع الإداري المفهوم والممارسات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد08، العدد02، جوان 2022.
10. بوعطيط جلال الدين، ساكر هدى، المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي-دراسة نظرية تشخيصية-، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد11، العدد01، حوان 2021.
11. بوعكاز أمينة، دوباخ قويدر، دراسة نظرية تفسيرية لمفهوم الصمت التنظيمي وفق نظرية Y و X لماكجريجور، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد14، العدد02، الجزائر، 2024.
12. جهاد أحمد الرزاق نعيات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد46، 2022.
13. خالد زحزاح ووهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة الآفاق علمية، المجلد12، العدد3، جامعة البليدة2، الجزائر، 2020.

14. دهاني أحمد يوسف، انعكاسات أجواء بيئة العمل على المستوى الإنتاجي دراسة اجتماعية ميدانية، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإعلام، المجلد 51، العدد 2، 2021.
15. رزان محمد عبد الفتاح الحيارى، بيئة العمل الإيجابية وتأثيرها في الدوائر الخدمائية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50، 2022.
16. رضا قجة، د. يوسف جغلوي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، جامعة المسيلة، مارس 2017.
17. زروقي عبد الحكيم، الضغوط المهنية وأثرها على أداء العاملين، مجلة دراسات نفسية واجتماعية، العدد 05، 2019.
18. عبد السلام محمد عبد الحفيظ وآخرون، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، المجلد 32، 2019.
19. علاوي منال، تأثير غموض الدور على فعالية الموظف العمومي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2021.
20. عمر مصطفى علي عثمان، مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضماء، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 04، جامعة المسيلة، الجزائر.
21. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 05، العدد 14، الجزائر، 2019.
22. مريم زعبيط، مقومات البيئة التنظيمية الإيجابية المعززة للصحة النفسية في العمل، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 02، 2022.
23. مغربي السعيد، بيئة العمل في المنظمات، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، جامعة تيسمسيلت، 2022.
24. منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 11، 20 سبتمبر 2020.
25. منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد 11، سبتمبر 2020.

26. نذير سامية، دور التكوين المهني في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 08، 2020.

27. نوال زاوي، دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة، جامعة علي لونيبي البليدة-2، مجلة الرستمية، العدد 03، فيفري 2021.

رابعاً: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للاسمنت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2022.

2. الجوزي غنية، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة وتمويل تطورها-دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

3. حدو نورة، بيئة العمل والفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ابن خلدون تيارت، 2022-2023.

4. حسان خبابة، دور وأهمية الاتصال في المنظمات، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 02.

5. زيتوني أسية، حمدي سعاد، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2020.

6. سمير بويعسى، مطبوعة خاصة بمحاضرات مدخل إلى العلوم الإدارية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، سنة 2019-2020.

7. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مكتملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

8. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة-الجزائر، 2014.

9. علي عبد المجيد، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، وكالة الصحافة العربية للنشر، ديسمبر 2021.

10. علي موسى حنان، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
11. عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
12. نجح أهناي، علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية على عمال شركة صابوودات لتصدير التمور ببلدية سيدي عمران، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر بالولادي، 2016-2017.
13. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف.

خامسا: المواقع الالكترونية

1. www.business.com.

فهرس المحتويات

بسملة

إهداء

شكر وعران

أ مقدمة

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري حول بيئة العمل الإيجابية

09 تمهيد

10 المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بيئة العمل

10 المطلب الأول: ماهية بيئة العمل

13 المطلب الثاني: أبعاد وأنواع بيئة العمل

16 المطلب الثالث: النظريات المفسرة لبيئة العمل

27 المبحث الثاني: أساسيات بيئة العمل الإيجابية

27 المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل الإيجابية وأهميتها

29 المطلب الثاني: عناصر وأبعاد بيئة العمل الإيجابية مع معوقاتها

34 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المردودية بين التأثيرات والمتطلبات

36 تمهيد

37 المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمردودية في العمل

37 المطلب الأول: تعريف مردودية العمل وأبعادها

39 المطلب الثاني: الأسباب الدافعة لتحقيق المردودية والعوامل المؤثرة فيها

42 المبحث الثاني: محددات وقياسات المردودية في العمل

42 المطلب الأول: أهمية المردودية في العمل وطرق قياسها

46 المطلب الثاني: متطلبات وصعوبات المردودية في العمل

48 المطلب الثالث: علاقة بيئة العمل الإيجابية بالمردودية في العمل

52 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: تأثير بيئة العمل الإيجابية على المرودية في العمل: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات

الجزائر بولاية تيسمسيلت

54	المبحث الأول: تقديم منظمة اتصالات الجزائر - وكالة تيسمسيلت -
54	المطلب الأول: لمحة عن منظمة اتصالات الجزائر.
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تيسمسيلت -
61	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
61	المطلب الأول: تصميم الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.
65	المطلب الثاني: وصف المتغيرات الديمغرافية وتحليل أبعاد الاستبيان.
84	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.
85	خلاصة الفصل
87	خاتمة
90	الملاحق
93	قائمة الجداول
94	قائمة الأشكال
95	قائمة الملاحق
97	قائمة المصادر والمراجع
103	فهرس المحتويات

ملخص

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة بيئة العمل الإيجابية وعلاقتها بالمرودية في العمل دراسة ميدانية (منظمة اتصالات الجزائر) تيسمسيلت، حيث اعتمدنا على الوصفي التحليلي، المنهج الإحصائي، كما تخلله منهج دراسة حالة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان كان الأداة الأكثر استعمالا، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي المنظمة والتي بلغ عددها 40، وتم استرجاع 37 استمارة صالحة للدراسة الإحصائية عن طريق SPSS. بعد تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

- وجود علاقة وطيدة بين بيئة العمل الإيجابية وتحقيق المردودية في العمل.
- تساهم بيئة العمل الإيجابية في تحقيق المردودية في العمل من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- تحسين بيئة العمل يعد من العوامل الجوهرية في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل الإيجابية، مردودية العمل، الرضا الوظيفي، القيادة، الأداء.

Abstract:

This study aims to know the positive work environment and its relationship to productivity at work, a field study (Algeria Telecommunications Organization) Tissemsilt, where we relied on the descriptive analytical approach, the statistical approach, and it included a case study approach, in addition to the data collection tools represented by the questionnaire, which was the most used tool, where the questionnaire form was distributed to a sample of the organization's employees, which numbered 40, and 37 forms were retrieved valid for the statistical study via SPSS. After analyzing the results of the study, the following was reached:

There is a strong relationship between a positive work environment and job performance.

- A positive work environment contributes to job performance by achieving job satisfaction among employees.
- Improving the work environment is a key factor in improving performance and enhancing job satisfaction.

Keywords: positive work environment, job performance, job satisfaction, leadership, performance.

Keywords: positive work environment, job performance, job satisfaction, leadership, performance.