



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



ظروف العمل والأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف | الدكتور :

- هيشور محمد أمين

إعداد الطالبين :

- زروالي سعاد

- زروالي بختة

السنة الجامعية

2016م / 2017م

ملخص الدراسة:

تعتبر ظروف العمل والأداء الوظيفي من أهم العناصر التنظيمية التي يتوقف عليها مسار المنظمة لما تواجهه من مخاطر.

ومن خلال هذا قامت دراستنا بالانطلاق من التساؤل المركزي مفاده:

هل توجد علاقة بين ظروف العمل وتحسين الأداء الوظيفي؟

وبهدف الإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة الفرضية التالية:

توجد علاقة بين ظروف العمل وتحسين الأداء الوظيفي .

وللتحقق من مدى صدق الفرضية العامة قسمت الدراسة الراهنة إلى خمسة فصول، حيث جاءت

على النحو التالي:

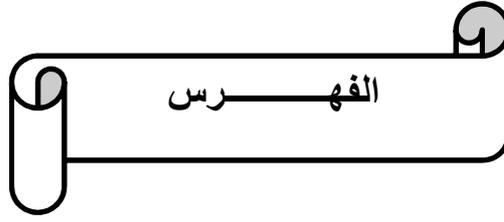
حيث خصص الفصل الأول للإطار النظري للدراسة متضمنا أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة لمتغير ظروف العمل والأداء الوظيفي.

فيما تناول الفصل الثاني متغير ظروف العمل.

فيما تناول الفصل الثالث متغير التابع الأداء الوظيفي

فيما تناول الفصل الرابع لاطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني، والمجال الزمني، والمجال البشري)، ثم اعتمدنا على المنهج الوصفي، والعينة والعشوائية البسيطة، حيث طبق الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تمت معالجتها ثم تحليلها.

فيما تناول الفصل الخامس: تبويب وتحليل النتائج في جداول إحصائية البسيطة والمركبة، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وصولا إلى النتيجة العامة.



العنوان الصفحة

كلمة شكر

الإهداء

مقدمة..... أ - ب

الفصل الأول: تقديم الدراسة

أولاً: الإشكالية..... 01

ثانياً: فرضيات الدراسة..... 02

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع..... 03

رابعاً: أهمية الدراسة..... 03

خامساً: أهداف الدراسة..... 03

سادساً: تحديد المفاهيم..... 04

سابعاً: الدراسات السابقة..... 07

الفصل الثاني: ظروف العمل

تمهيد 14

أولاً: الظروف الفيزيائية

1- الإضاءة..... 15

2- الضوضاء 16

3- التهوية 16

4- درجة الحرارة..... 17

ثالثاً: الظروف الاجتماعية

- 1- العلاقات الانسانية.....18
- 2- الاتصال التنظيمي.....19
- 3- فريق العمل.....20
- 4- الخدمات الاجتماعية.....21

ثانيا: الظروف التنظيمية

- 1- القيادة التنظيمية.....22
- 2- الرقابة23
- 3- الحوافز.....24
- 4- الترقية26
-28 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد29
- أولاً: عناصر الاداء الوظيفي.....30
- ثانيا: خطوات قياس الأداء.....30
- ثالثاً: معايير الأداء.....31
- رابعاً: وضع معدلات الأداء.....32
- خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....33
- سادساً: طرق تقييم الأداء.....34
- سابعاً: أهداف تقييم الأداء.....36
- ثامناً: مشكلات تقييم الأداء.....36
- تاسعاً: تحسين عملية التقييم.....37
- عاشراً : المداخل النظرية.....38

47 خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية

48 تمهيد

49 أولا: مجالات الدراسة

51 ثانيا: منهج الدراسة

51 ثالثا: أدوات جمع البيانات

53 رابعا: العينة وكيفية اختيارها

54 الخلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

95 أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

97 ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

98 ثالثا: النتيجة العامة

99 خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

نشكره ونستغفره عز وجل على فضله ونعمه وتوفيقه
سبحانه وتعالى لما أنهينا علمنا هذا.

نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان وبخالص التشكرات
إلى كل أساتذتنا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة ابن
خلدون تيارت.

ونخص بالذكر الاستاذ الدكتور هيشور محمد
أميين

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

والحمد لله أولا وأخيرا

اهداء:

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب
الاحرة الا بعفوك ولا الجنة الا برؤية الله جلا جلاله.

الى من بلغ الرسالة وأدى الامانة ونصح الامة الى نبي الرحمة ونور العين حبيبنا المصطفى عليه ألف
الصلوات والسلام.

الى من لا تساوي الدنيا شيئا بدوئها وأتمنى أن تكون الجنة مستقرا لقدميهما والديا حفظهما الله واطال
الله في عمرهما.

الى من أظهروا الي ما هو اجمل من الحياة: أخواتي محمد، الحاج، عبد القادر، براهيم، لخضر، مداح،
محمد، الطاهر، عيسى، أيوب، سراج. اخوتي ، ليلي، سناء، نصيرة، إيمان، سمية، زوزو، جميلة، ...
الى من تذوقت معهم أجمل اللحظات وجعلهم الله اخوتي في الله: أصدقائي وصديقاتي مليكة، نعيمة،
بختة

الى جميع من اعرفهم أتمنى أن تبقى صورهم دائما في عيوني.

سعاد

اهداء:

إلى من كان دعاؤهما مصباحنا أنار لنا درب الحياة الولدين الكريمين
حفظهما الله وأطال في عمرهما
إلى من مهد الطريق أمامي للوصول إلى ذروة العلم إلى الأخ الأكبر عبد القادر.
إلى كل الإخوة "أحمد، أمحمد، جلال، عبدالحميد، عبد الرزاق، عبد الرحمان.
الأخوات "حجوجة، مريم، زوزو، حسبية، نسيمة، فطوم، خضرة، أمال.
كما لا أنسى الكتاكيت الصغار "براهيم، إسلام، فطيمة، مريومة، سلاف."
إلى كل من تربطني بهم صلة الرحم إلى صديقاتي "سعاد، مليكة، نعيمة، بختة
،رشيدة، حنان، فطيمة، خيرة، سمية، حورية، أمينة، وحشية، سعيدة."

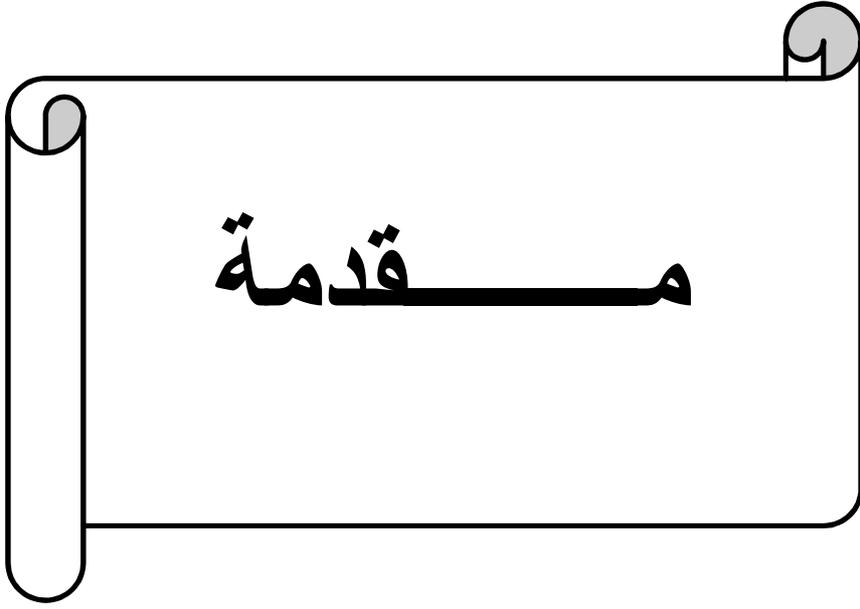
بختة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الجنس	55
02	يوضح السن لأفراد العينة	55
03	يوضح المستوى التعليمي	56
04	يوضح الإطار المهني	57
05	يوضح الحالة العائلية	57
06	يوضح نوع الأسرة	58
07	يمثل الأقدامية في العمل	58
08	يمثل مكان الإقامة	59
09	يمثل قدرة المؤسسة على توفير الإضاءة	60
10	يمثل إجابات العاملين حول مشكل الضوضاء في مكان العمل	61
11	يمثل إجابات العاملين حول توفر المؤسسة مداخل ومخارج للتهوية	62
12	يمثل إجابات العاملين حول توفر درجة الحرارة مناسبة في مكان العمل	63
13	يمثل إجابات العاملين حول توفر المؤسسة على آلات التدفئة في فصل الشتاء	64
14	يمثل إجابات العاملين حول تأثير نسبة الغبار في مكان العمل	65
15	يمثل إجابات العاملين حول وجود رؤية واضحة ومشتركة لأهداف المؤسسة	66
16	يمثل إجابات العاملين حول نظرة العاملين للقضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة من منظور مشترك	67
17	يمثل إجابات العاملين حول شعور العامل بالواجب وبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة	68
18	يمثل إجابات العاملين حول الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال	69

70	يمثل إجابات العاملين حول فريق العمل	19
71	يمثل إجابات العاملين حول العلاقة الحميمة مع الزملاء في العمل	20
72	يمثل إجابات العاملين حول الرغبة في استمرار العلاقة مع الزملاء في العمل	21
73	يمثل يتيح لي رؤسائي في العمل المشاركة في اتخاذ القرارات	22
74	يمثل إجابات العاملين حول الشعور بالحرية والاستقلالية في التعبير عن الآراء في مجال العمل	23
75	يمثل إجابات العاملين حول وجود تنسيق وتعاون بين جميع الأقسام في المؤسسة	24
76	يمثل إجابات العاملين بقيمة الاتصال بين الإدارة والعاملين	25
77	يمثل إجابات العاملين حول الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة	26
78	يمثل إجابات العاملين حول مساهمة نمط القيادة في المؤسسة في تحفيز العاملين على إتقان العمل	27
79	يمثل إجابات العاملين حول مساعدة التكوين في زيادة فهم واستيعاب متطلبات العمل	28
80	يمثل إجابات العاملين حول مساهمة التكوين في خلق استعداد ايجابي نحو أهداف المؤسسة	29
81	يمثل إجابات العاملين حول قيام المؤسسة ببناء معايير موضوعية للترقية	30
82	يمثل إجابات العاملين حول الراحة في أداء الوجبات الوظيفية	31
83	يمثل إجابات العاملين حول إيمان العمال في المؤسسة بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم لتحسين جودة أدائهم	32
84	يمثل إجابات العاملين حول تشجيع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية	33
85	يمثل إجابات العاملين حول امتلاك العامل حيوية كبيرة في طرح طرق جديدة في العمل	34
86	يمثل إجابات العاملين حول حرصهم لتحقيق احتياجاتهم ورغباته مداخل المؤسسة	35

87	يمثل إجابات العاملين حول قيم المؤسسة مع قيم العاملين	36
88	يمثل إجابات العاملين حول معتقدات القائد بالمزايا والمكاسب التي تحقق التوافق بين الفرد والمنظمة معا	37
89	يمثل إجابات العاملين حول تغليب لغة الحوار بين الأفراد والعاملين	38
90	يمثل إجابات العاملين حول امتلاك المؤسسة إمكانيات خاصة بها تستطيع من خلالها المراجعة والتقويم في المشكلات المتعلقة بالأداء	39
91	يمثل إجابات العاملين حول الأداء العالي في المؤسسة	40
92	يوضح العلاقة بين قدرة المؤسسة على توفير الإضاءة في مكان العمل وراحة العمل في أداء واجباته الوظيفية	41
93	يوضح العلاقة بين رؤية العاملين حول أهداف المؤسسة والأداء العالي في المؤسسة	42
94	يوضح العلاقة بين الأقدمية في العمل وقيام المؤسسة ببناء معايير موضوعية للترقية	43



مقدمة:

لقد حظي موضوع ظروف العمل على اهتمام العديد من البحوث ودراسات العديد من العلماء والباحثين في مختلف المجالات العامة وعلم الاجتماع خاصة، بحيث يعتبر متغير من المتغيرات الأساسية التي تؤثر بالمؤسسة من جميع نواحيها المختلفة بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص، بحيث أصبحت ظروف العمل مظهرا طبيعيا يحيط بالموظف داخل المؤسسة يؤثر ويتأثر في أدائه داخلها، ولهذا وجب على أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وضمان استمرارها أن تهتم بتوفير أحسن الظروف المناسبة لهذه الموارد البشرية كما عليها الحرص على الحفاظ عليها وضمان تواجد هذه الموارد داخلها.

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تكمن في ظروف العمل والأداء الوظيفي والتي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين، مما أدى إلى تعدد الدراسات الميدانية والمداخل النظرية التي تناولت هذا الموضوع.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لموضوع ظروف العمل والأداء الوظيفي في شركة سونلغاز بولاية تيسمسيلت، ولتحقيق هذا قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول أساسية كانت على النحو التالي:

الفصل الأول: تقديم الدراسة تحتوي على أهداف الدراسة كأول عنصر وفيه تطرقنا لأهم الأهداف التي أدت بنا إلى إجراء هذه الدراسة، ثم تليها أهمية الدراسة للتعريف بالقيمة التي يكتسبها الموضوع، وجاء بعدها أسباب اختيار الموضوع، ثم تبعها إشكالية البحث و التي تعتبر من أهم عناصر البحث نظرا لما تقدمه من تفاصيل عن الموضوع . وامتد الفصل ليشمل على فرضيات الدراسة، ثم تناولنا مفاهيم الأساسية للدراسة، ونظرا لتسلسل البحث العلمي وتشابكه كان من المهم التطرق لأهم الدراسات السابقة، أي الدراسات التي تناولها الباحث قبلنا عن الموضوع نفسه، ثم تناولنا بعدها أبعاد النظريات التي صنفنا إلى نظريات كلاسيكية ونظريات النيو كلاسيكية ثم النظريات الحديثة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه متغير ظروف العمل.

الفصل الثالث: تناولنا متغير التابع الأداء الوظيفي.



الفصل الرابع: خصص للإجراءات المنهجية فقد تضمننا مجالات الدراسة (المجال المكاني، والمجال البشري، والمجال الزمني) ثم تطرقنا إلى المنهج المستخدم في الدراسة، أما العنصر الأخير من الفصل الثاني تضمننا أدوات جمع البيانات وتوضيح أساليب الدراسة وطبيعة العينة.

الفصل الخامس: فد خصص لتحليل البيانات فقد لخصت فيه أهم نقاط الدراسة الميدانية والتي أجريت داخل أسوار شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية تيسمسيلت، حيث تم فيها عرض وقراءة النتائج كأول خطوة، ثم مناقشة وتفسير النتائج كثاني خطوة، وفي ضوء فروضها والدراسات السابقة.

وفي الأخير فقد قمنا بوضع خاتمة عامة، ثم تسليط الضوء على معظم نقاط البحث مع باين أهم النقاط التي تم النقاش حولها.



الفصل الأول

تقديم الدراسة

أولاً: تحديد الاشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً : الإشكالية:

تحتل المؤسسة أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، بحيث أنها أخذت السيطرة على معظم نشاطات المجتمع، وبالتالي تحولت النظرة للمؤسسات إلى كونها طاقة إنسانية وحيوية تساهم بشكل كبير ورئيسي في تطور المجتمعات، وباعتبار المورد البشري عنصر مهم لقيام هذه المؤسسة إذا لم نقل أهمها، حيث يعتبر من أهم الركائز التي تعتمد عليها أي منظمة قائمة على معايير علمية والتي تمكنها من تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

لذا أصبح الاهتمام بتحسين وتوفير ظروف العمل التي تحيط بالموظفين في العمل والعناية بهم، وذلك من خلال إحاطتهم والإمام بالعديد من التغيرات المتواجدة في مكان العمل، فبتحسن الظروف المحيطة بالعاملين من ظروف فيزيقية وتنظيمية واجتماعية، من شأنها أن تساهم بشكل كبير في خلق جو مريح للعمل وتحقيق التميز الذي يضمن للمنظمة بقائها ضمن المنظمات الناجحة.

وبعد الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الوافر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، وبالمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهميته الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، لذلك أصبح الاهتمام بتطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي وتقييمه من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى كفاءة الفرد ومدى قدرته على إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

لذا تلجأ معظم المنظمات بشتى أنواعها إلى تركيز الجهود حول تحسين أداء عنصرها البشري، وبشكل مستمر، إيماناً منها بأن كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين من شأنه أن يساهم في بلوغ أعلى مستويات الأداء مما يزيد من إنتاجيتها.

لذلك نجد هذه المنظمات تحرص على تهيئة الظروف المناسبة لأداء العامل لعمله والعناية به لزيادة الإنتاج كما وكيفا. و هذا لأن فعاليتها في المؤسسة تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على زيادة انتمائهم للمؤسسة وتكوين اتجاهات ايجابية نحو الأداء الوظيفي من خلال معرفة إسهام ظروف العمل في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشافها أو الوقوف على ظروف العمل السلبية التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم.

وبذلك احتل موضوع ظروف العمل والأداء الوظيفي مكانا بارزا في الفكر البشري اتجاه العمل والذي تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت في تطوير الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المنظمة، ومن بين هذه النظريات نجد النظرية الكلاسيكية لتايلور رائد حركة الإدارة العلمية، حيث دعا إلى تحسين ظروف بيئة العمل لما لها دور في الأداء من خلال العمل على تهيئة الظروف المناسبة لأداء العمل.

والمؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن باقي المؤسسات الأخرى فهي كذلك تسعى جاهدة إلى توفير ظروف عمل مناسبة لتحسين أداء العمال مما يزيد من إنتاجيتها، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معرفة العلاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي، ومن ثمة جاء التساؤل المركزي على النحو التالي:

هل توجد علاقة بين ظروف العمل وتحسين الأداء الوظيفي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت.

ويتفرع عن سؤال الإشكالية التساؤلات التالية:

1. هل توجد فروق إحصائية بين الظروف الفيزيائية والدافعية.
2. هل توجد فروق إحصائية بين الظروف الاجتماعية والقدرة على الإنجاز.
3. هل توجد فروق إحصائية بين الظروف التنظيمية و الكفاءة.

ثانيا : فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين ظروف العمل وتحسين الأداء الوظيفي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت.

الفرضيات الجزئية:

1. توجد فروق إحصائية بين الظروف الفيزيائية والدافعية.
2. توجد فروق إحصائية بين الظروف الاجتماعية والقدرة على الإنجاز.
3. توجد فروق إحصائية بين الظروف التنظيمية و الكفاءة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لموضوع ظروف العمل والأداء الوظيفي لعدة أسباب أهمها:

- 1- الاهتمام الشخصي وتوفر الرغبة لدراسة الموضوع.
- 2- الاهتمام بالموضوع نظرا لانتمائنا لتخصص الموارد البشرية.
- 3- تجديد الموضوع باستمرار نظرا للتغيرات التي تطرأ على عالم المؤسسة.
- 4- الاطلاع على مدى اهتمام المؤسسات بتوفير الإجراءات التحسينية المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين.

رابعا : أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الراهنة أهميتها من خلال:

- 1- تشخيص مكانة ظروف العمل ضمن استراتيجية المؤسسة في شركة سونلغاز للكهرباء والغاز بتيسمسيلت.
- 2- يعد الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة في نجاح المؤسسة وكسب معترك الساحة الاقتصادية.
- 3- معرفة أهمية الظروف الفيزيائية والاجتماعية والتنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة.
- 4- التعرف على أداء العاملين وواقع رؤيتهم لمدى أهمية ظروف العمل بالنسبة لعمال شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت.

خامسا : أهداف الدراسة:

تتبلور أهداف الدراسة الراهنة من خلال النقاط التالية:

- 1- محاولة التعرف على علاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت.

2- التعرف على رأي العمال بخصوص ظروف العمل ومحاولة الكشف عن كيفية تأثيرها على أدائهم الوظيفي.

3- السعي لمعرفة ظروف العمل المناسبة التي يتوجب أن تسود في مؤسساتهم بشكل فعال من أجل الرفع من مستوى أدائهم.

4- تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ظروف العمل و الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت.

سادسا : تحديد المفاهيم :

1. **ظروف العمل:** هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والادارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها¹.

وعرف هنري سافال ظروف العمل على أنها: " قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، والضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسلوكية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري، وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته².
تعريف إجرائي: هي كل ما يحيط بالعامل من عوامل فيزيقية وتنظيمية واجتماعية في مكان عمله، بحيث يؤثر على صحته (النفسية والجسمية)، وسلامته، وتوجه سلوكه اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وشعوره اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، مما ينعكس على فعالية أدائه.

ظروف العمل الفيزيقية: يقصد بالظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل، درجة الحرارة، والبرودة، والرطوبة والإضاءة، والتهوية، والضوضاء، والألوان، والموسيقى. وينبغي أن تكون هذه الظروف مواتية بحيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وعلى قلة التعب والملل والإرهاق والتخفيض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل ونقل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم، وزيادة نسبة التغيب والمرض³.

1- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 205.

2- علي موسى حنان، الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص31.

3- عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، عمان، دون سنة، ص45.

كما تعرف بأنها ظروف العمل الطبيعية التي تتضمن الإضاءة، ودرجة الحرارة، التهوية، وعدد ساعات العمل، فترات الراحة ونوبات العمل، وحوادث العمل....الخ¹.

وهي المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل المادية كالإضاءة، والتهوية، والضوضاء،...الخ التي تؤثر في أداء وإنتاجية الفرد وسلامته وصحته، وكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن، وقلة نسبة تعرضه للإمراض والمخاطر المهنية التي تصاحب النوعيات المختلفة من الأعمال².

تعريف إجرائي: هي كل ظروف العمل المتعلقة بالجانب الفيزيقي للمهنة، أو الوظيفة ويدخل ذلك في إطار الظروف الفيزيكية وكل الإمكانيات الفيزيكية المهيأة من طرف إدارة المؤسسة من وسائل وتجهيزات، التي تساعد في تعديل وتلطيف وتحسين وتكييف الظروف كالإضاءة والحرارة والضوضاء....الخ.

الظروف الاجتماعية: هي كل ما يحيط بالفرد في عمله من علاقات انسانية، واتصال تنظيمي، والخدمات الاجتماعية،...الخ.

الظروف التنظيمية: هي كل الظروف المتعلقة بالجانب التنظيمي، من قيادة تنظيمية، ورقابة، وحوافز، وترقية.

2. الأداء الوظيفي:

من الناحية اللغوية: يعرف الأداء بأنه إنجاز عمل ما وهو يقابل الكلمة اللاتينية **performer** تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية **performance** التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها³.

1- وفاء شلبي، ايناس ماهر بدير، وآخرون، إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص206.

2- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص202.

3- مفيدة يحيوي، إلهام يحيوي، وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2014، ص45.

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه: الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فاعلية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة¹. نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يركز على الأهداف والغايات، متجاهلاً بذلك الجهد المبذول والكيفية التي ينجز بها العمل.

الأداء الوظيفي: هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة خلال زمن محدد². نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الطاقة المبذولة لإنجاز العمل بسرعة بمساعدة الآلة أو بدونها.

ويشير الأداء إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، ويتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص، ويعرف أيضاً بأنه: مجموعة أنماط السلوك الأدائي، ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته³.

المفهوم الإجرائي: هو الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة، والنتائج الفعلية التي يحققها في عمله بنجاح، لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً للموارد المتاحة وأنظمة الإدارة والواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

3. المفاهيم المتعلقة بالأداء والوظيفي:

- **الدافعية:** هي جملة القوى والمؤثرات الداخلية (داخل الإنسان)، التي تحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة⁴.
- **الكفاءة:** تعرف بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية¹.

4- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص172.

2- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص317.

3- حسن محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2014، ص91.

4- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص156.

➤ **تقييم الأداء :** نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات، التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته².

سابعاً: الدراسات السابقة :

1. الدراسات الوطنية:

أ- الدراسة الأولى:

دراسة محمد لمين هيشور: تحت عنوان العوامل المؤثرة على تنظيم العمل بالمؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية، نموذجاً _ سطيف _ بغرض الحصول على رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتنمية الموارد البشرية، بجامعة محمد خيضر _ بسكرة_ الجزائر، 2008-2009.

حيث تهدف الدراسة إلى توضيح ومعرفة العوامل المؤثرة على عملية تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، وذلك بإبراز الخصائص السوسيو مهنية للعمال داخل بيئة العمل، كما تهدف أيضاً إلى إثراء البحث العلمي بحقائق جديدة حول عملية العمل في القطاع الخاص الجزائري، وأيضاً تهدف الدراسة من جانب معرفي على توضيح بنية القطاع الخاص.

وانطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: ماهي العوامل التي تؤثر على تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة؟

وبناء على هذا الأساس أسس الباحث الفرضيات التالية:

1- هناك عوامل مادية تؤثر على تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة.

¹ - هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، ط1، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، 2010، ص132.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص323.

2- هناك عوامل اجتماعية تؤثر على تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة.

3- هناك عوامل تنظيمية تؤثر على تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة.

واعتمد على المنهج الوصفي، حيث اختار الباحث أسلوب الحصر الشامل نظرا لقلّة عدد العمال التنفيذيين، لذلك هناك فرصة لجميع وحدات البحث بالظهور.

واعتمدا على المقابلة، الاستمارة، والملاحظة لجمع البيانات.

في الأخير توصل إلى النتائج التالية:

- العوامل المادية تؤثر على تنظيم العمل داخل المؤسسة الصناعية الخاصة، وهذا التأثير هو سلبي في الغالب.

- الفضاء الإنتاجي لمؤسسة صرموك يحتوي على بيئة عمل اجتماعية ملائمة بين أطراف العملية التنظيمية تتميز بالإيجابية والتماسك والتضامن. وهذا التآزر داخل بيئة العمل من شأنه أن يؤدي إلى مستويات أداء أفضل نتيجة التأقلم والتكيف مع أجواء العمل

- هناك عوامل تنظيمية تؤثر على تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة ونوع التأثير هنا بين السلب والإيجاب¹.

ب الدراسة الثانية:

أجرتها الباحثة "مومية عزري" وهي بعنوان: **ظروف العمل والرضي المهني للمعلم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، للموسم الدراسي 2006_2007.**

إشكالية الدراسة:

1- محمد لمين هيشور، العوامل المؤثرة على تنظيم العمل بالمؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية، نموذجا _ سطيف ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر _ بسكرة_ الجزائر، 2008-2009. غير منشورة.

كانت إشكالية الدراسة مركزة حول إشكالية ظروف العمل وعلاقتها بالرضي المهني للمعلم و التي طرحت التساؤل الرئيسي التالي_ : هل هناك علاقة بين ظروف العمل الاجتماعية والمادية والرضي المهني للمعلم ؟

واندرجت عنه التساؤلات الفرعية التالية :

ماهي أهم ظروف العمل التي تؤثر على الرضا المهني للمعلم؟

هل ظروف بيئة العمل الاجتماعية أشد تأثيرا من ظروف بيئة العمل المادية على الرضا المهني للمعلم؟

هل مهنة التعليم تتميز بخصوصيات معينة ينتج ويتولد عنها الرضا المهني للمعلم نسبيا؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج المسح بالعينة، حيث اعتمدت كل من الأدوات التالية: السجلات والوثائق، الملاحظة البسيطة والملاحظة بالمشاركة، المقابلة الحرة والمقابلة المقننة، الاستمارة.

عينة الدراسة: اختارت الباحثة العينة العشوائية الطبقية المنتظمة حيث مجتمع الدراسة الأصلي مقسم إلى مقاطعتين تضمان في مجموعها 370 مفردة موزعتين على 36 مدرسة تعليمية ابتدائية نظامية.

نتائج الدراسة :

هناك علاقة بين ظروف العمل المادية والاجتماعية والرضي المهني للمعلم.

- ظروف العمل الاجتماعية الجيدة تنعكس إيجابا على الرضي المهني للمعلم.

- الظروف المادية السيئة يفوق تأثيرها بكثير على الظروف الاجتماعية الجيدة المتواجدة في مهنة التعليم¹.

1- مومية عزري، ظروف العمل والرضي المهني للمعلم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، للموسم الدراسي 2006_2007

2-الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى:

دراسة علي حسن الشهري تحت عنوان: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، السعودية، سنة 2005.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، وكذلك معرفة دور تقنية الاتصال المستخدمة في الامن الجنائي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، كما هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض من منسوبي الأمن الجنائي.

وانطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: ما دور الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي؟

كما كانت فرضية الدراسة كالتالي: للاتصالات الإدارية دور في رفع مستوى الأداء لدى الضباط في منطقة الرياض.

حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن:

- تلعب الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية: الدقة في إنجاز المهام، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الوقت والجهد
- تؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دورا مهما في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه، وذلك من خلال: سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على معلومات.
- أهم المعوقات التي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي: قدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين في الأمن الجنائي على استخدام الاتصال الحديثة، قلة وسائل الاتصال المستخدمة.

- لدى أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية متساوية نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم ومستوياتهم التعليمية أو خبرتهم العملية أو رتبهم العسكرية¹.

ب الدراسة الثانية:

دراسة أجراها الباحث ناصر بن محمد بن عقيل، تحت عنوان: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006. حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة، وانطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: ما طبيعة واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة، واعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع ضباط قطاع قنوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض الذي يبلغ عددهم 558 ضابط، حيث تتكون عينة الدراسة من 50% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

واعتمدا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وفي الأخير توصل الباحث على النتائج التالية:

- إن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة وتسود بينهم المودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي.
- العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات، وحب العمل والتفاني فيه، وإنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام المسندة إليهم.
- كشف الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية.

1-علي حسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي، مدينة الرياض، السعودية، سنة 2005.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية¹.

2 الدراسات الأجنبية:

دراسة اليزابيت ألمر، بعنوان: آثار ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي، دراسة منشورة، 2000.

تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على آثار متغيرات ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي، مثل: (صراع الأدوار، غموض الدور، زيادة حمل الدور) ومظاهر الاحتراق مثل: الإجهاد العاطفي، انخفاض الانجاز، الإحباط الشخصي، ونتائج السلوك العاطفي مثل: (الرضا الوظيفي، والعائد المستهدف للشركة).

استخدمت الدراسة أسلوب المسح الاجتماعي باستخدام عينة عشوائية من المحاسبين عددهم 153 فرد، في شركة المحاسبة العامة، أما أدوات جمع البيانات فكانت خاصة بالمقابلة والاستبيان. لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن ترتيبات العمل المرنة تؤدي إلى تحسين كبير في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والعائد المستهدف.
- كما تؤدي إلى انخفاض في مظاهر وأسباب الاحتراق الوظيفي مما ينعكس إيجابيا على الأداء الوظيفي.
- تؤثر الضغوط المرتبطة بالوظيفة مثل: صراع الدور، غموض الدور، وزيادة حمل الدور على الأداء الوظيفي².

1-ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

2-اليزابيت ألمر، بعنوان: آثار ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي، دراسة منشورة، 2000.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أفادتنا الدراسات السابقة التي اعتمدها في البحث في جمع التراث النظري حول ظروف العمل والأداء الوظيفي وبصفة عامة، فقد أفادتنا في الحصول على الخلفية العلمية لإجراء البحث، كذلك للبحث عن جذور المشكلة العلمية، بالإضافة إلى أنها ساعدتنا على التوصل إلى صياغة الأهداف والحصول على الأفكار والأدوات، وكذلك الإجراءات التي يمكن أن نستفيد منها في حل مشكلتنا، ومن جهة أخرى ساهمت الدراسة في اختيار أدوات جمع البيانات الأنسب للدراسة ونوع المنهج الملائم للدراسة، ومقارنة نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة السابقة.

الفصل الثاني

ظروف العمل

تمهيد

أولاً: الظروف الفيزيائية

- 1- الإضاءة
- 2- الضوضاء
- 3- التهوية
- 4- درجة الحرارة

ثانياً: الظروف الاجتماعية

- 1- العلاقات الانسانية
- 2- الاتصال التنظيمي
- 3- الفريق العمل
- 4- الخدمات الاجتماعية

ثالثاً: الظروف التنظيمية

- 1- القيادة التنظيمية
- 2- الرقابة
- 3- الحوافز
- 4- الترقيّة

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: عناصر الاداء الوظيفي

ثانياً: خطوات قياس الأداء

ثالثاً: معايير الأداء

رابعاً: وضع معدلات الأداء

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

سادساً: طرق تقييم الأداء

سابعاً: أهداف تقييم الأداء

ثامناً: مشكلات تقييم الأداء

تاسعاً: تحسين عملية التقييم

عاشراً : المداخل النظرية

الخلاصة

تمهيد:

الأداء الوظيفي نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات الإدارية إلى تحقيقها ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم الأداء الوظيفي، مع استخدام إدارة الأداء كوسيلة فعالة تساعد على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه الصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل بينهم بفاعلية في رفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

أولاً: عناصر الاداء الوظيفي:

هناك ثلاثة عناصر رئيسية للأداء الوظيفي:

1 العامل: لما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.

2 الوظيفة : من ناحية متطلباتها وتحدياتها.

3 الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة المورد والأنظمة والهيكـل التنظيمي وبشكل أكثر تحديد، وتوجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

أ . المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والالتقان والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

ج . كمية العمل المنجز: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية للعمل و سرعة الإنجاز .

د. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه¹.

ثانياً: خطوات قياس الأداء:

و يمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس العاملين فيه و هو ما يعني تحليل ووصف وتقييم الوظائف

الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم و إعلام المقيمين بها لابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج عن هذه الأسس عن ثلاثة أسس وهي:

¹ - حسن محمد الحراشة، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

1 - الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون التي قد تؤثر على مستويات أدائهم، و من تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

2 - السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها عامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

3 - النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف ومن البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوسين إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من فهناك من يقيم الزملاء وتقييم المرؤوسين

4 - قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.
الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوسين ومناقشته بالتقارير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة¹.

ثالثا: معايير الأداء:

أ- الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي لا تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريب (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي والشمولية وعدم القصور). وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما الأخذ بالنظر الاعتبارات والمتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعته متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص166.

ب - الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عندا قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

ج - القبول: هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس لأداء الفعلي للأفراد. ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم.

فالمعيار الذي وصفه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء منها السلبية منها والإيجابية. أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج والأهداف الكمية يشكل أساس ومثال ذلك الوحدات المنتجة أو المبيعة.¹

د - القدرة على التميز: يعني ذلك مقياس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح ويتمتع التدخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها².

رابعا: وضع معدلات الأداء:

وهنا يعني تحديد المقاييس والمعايير التي سيتم تقييم أداء الأفراد بناء عليها والتي تعتمد بدورها على دراسة وتحليل الوظائف الذي يبين الوصف التفصيلي للوظيفة وخصائص شاغلها والهدف من إنشائها والإشراف الواقع عليها، وكذلك الإشراف الذي تمارسه وتتمثل خطوات تحديد معدلات الأداء فيما يلي³:

- 1 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم.
- 2 - تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمعدلات المناسبة لكل فئة.
- 3 - تحديد عدد المعدلات وترشيدها استخدامها بحيث لا تكون أقل أو أعلى من الحد المعقول.
- 4 - تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة لمراعات الوظيفة ونوعية الأعمال وأهميتها.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، داروائل للنشر، عمان 2006، ص142-143.

² - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص150.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص174.

5 - بيان منهجية التطبيق للحصول على أفضل النتائج وذلك من خلال الاعتماد على مقاييس ابجدي أو رقمي أو مئوي.

خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

كما أن هناك مجموع من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف، وإن أهم هذه العوامل:

➤ **المناخ التنظيمي** : يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب، بشكل إيجابي مثل التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين، وكذلك يرفع من سوية الأداء في المنظمة.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذ كان المناخ التنظيمي سليم وصحي، بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء و المرؤوسين على كافة المستويات ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.

➤ **الروح المعنوية لدى الموظف** : إن موقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزادا الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي.

وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا أو إيجابا وهذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق) فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي، وحفظ النظام وطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك و الأداء الوظيفي. وتعتمد الروح المعنوية على

عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل: سلامة الإشراف وأيضا على عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل: مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية والخدمات¹.

القدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها. كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن يشغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والإحباطات التي تكون ناتجة في عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل فإذا كان هناك ثمة نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها، بل يحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص.

سادسا: طرق تقييم الأداء :

بالواقع يعبر الأداء طريقتين رئيسيين عند تقييمه وقياسه، وهما الطرق الموضوعية والطرق الذاتية، تستخدم الطرق الأولى معطيات ومحصلات ناتجة عن أداء الأفراد. أما الطرق الثانية فتستخدم بعض الميزات والخصائص السلوكية التي يمكن الاستعانة بها لقياس أداء الأفراد.

✓ **الطرق الموضوعية :** تقييم وتقيس الأداء من خلال استخدامها لمعطيات كمية تتمثل بالأرقام. ومن الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السليمة، وعدد الوحدات الإنتاجية العاطلة، وعدد الوحدات المباعة، عدد أيام الغياب والتي يمكن التعبير عنها رقميا.

تستخدم الطرق الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها ما يلي:

- قياس الإنتاج.
- قيم المبيعات.
- معطيات الأفراد.
- قياس أداء الوحدات.

المؤشر الكمي الأول المستخدم لقياس أداء العاملين هو مؤشر قياس الإنتاج، استخدم القطاع الصناعي هذا المؤشر منذ حوالي مئة عام، ومازال نظرا لسهولة وسرعة قياسه لأداء الأفراد. إذ باستطاعة

¹ - حسن محمد الحراشة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

المقيم قياس أداء الفرد من خلال عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة التي أنتجها الفرد أو من خلال مؤشرات إنتاجية كمية أخرى، إلا أن نجاح مؤشر قياس الإنتاج يتوقف على توفر ثلاثة:

1- تكرار الإنتاج، 2- قياس قيمة الإنتاج، 3- حصر مسؤولية العامل بقيمة الإنتاج.

يدل حجم المبيعات على أداء الأفراد المسؤولين على المبيعات وتستخدم بالتالي:

قيمة المبيعات : للدلالة على قياس أداء الفرد خلال فترة زمنية محددة، وعادة ما يتحدد حد أدنى مقبول من المبيعات على ان يكافأ كل أداء يتجاوز المستوى الأدنى المقبول.

من المؤشرات المستخدم في تقييم الأداء أيضا معطيات ومعلومات مدونة في ملفات الأفراد، ومن بينها عدد أيام الغياب، وعدد المرات التي تأخر فيها الموظف، فالغياب المتكرر لفترات نسبية متواصلة، وكذلك التأخر المتكرر يدلان على أداء غير مقبول من قبل الفرد المتغيب. أما إذا كان الغياب له ما يبرره لأسباب خارجة عن إرادة المتغيب فمن غير الجائز تأنيب أو معاقبة المتغيب والقول بأنه لا يؤدي بمسؤولية عمله¹.

من المؤشرات المساعدة على تقييم أداء المدراء، وخاصة مدراء قيمة الإنتاج.

أداء الوحدات : التي يشرف عليها ويديرها هؤلاء المدراء، إذ أن الأرباح التي تجنيها تلك الوحدات ومقدار حصصها في الأسواق ومقدار العائدات التي تجنيها تلك الوحدات تعتبر من المعطيات الكمية الدالة على أداء المدراء.

الطرق الذاتية : ونقيس تقييم الأداء بالإشادة إلى أحكام ذاتية صادرة عن المقيمين، والبارز حول هذه الطرق يشوع استخدامها وإشراك الرؤساء المباشرين للأفراد بالإشراف عليها وتنفيذها. كما أن هذه الطرق تركز على الملاحظات الشخصية الصادرة عن المقيمين، سواء كانوا رؤساء الأفراد المباشرين أم رفاق عملهم، أو حتى الأفراد أنفسهم، وإن التقييم يشمل تصرفات وسلوكيات الأفراد، وليس معطيات كمية ناتجة عن حسن أو سوء أداء الأفراد².

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة، بيروت، 2002، ص370.

² - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص371.

سابعاً: أهداف تقييم الأداء:

تتبلور هذه الأهداف¹:

- 1- إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية إيجابية، واحتكام الجميع إلى معيار الكفاءة.
- 2- اختيار أصح وانسب الأفراد للوظائف.
- 3- تحفيز الأفراد على بذل أكبر جهد من ممكن.
- 4- تخطيط عمليات المسار وظيفي بدقة وفعالية.
- 5- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وزيادة التعاون بينهم.
- 6- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- 7- المحافظة على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية.
- 8- تزويد الإدارة بمعلومات تفصيلية عن قدرات الأفراد العاملين.

ثامناً: مشكلات تقييم الأداء :

هناك عدد من الأخطاء وأوجه الضعف وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى، كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:

❖ **مضمون الهالة :** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تأثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى اعطاء الفرد التقدير نفسه الذي يعطى لكل العوامل أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

❖ **الميل للتساهل أو التشدد :** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمروسيهم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته ويكون سببا في نشوء النزعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير.

❖ **الاتجاه للوسط في التقدير:** يعارض بعض القائمين على التقييم أن يقيم بكفاءة مروسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإن كان المشرف يدرك - جيدا - أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل - غالبا - إلى ناحية الوسط في التقدير، وغالبا ما يكون السبب في الاتجاه

¹- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص317.

نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجع إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين أو عدم توفر المعلومات الكافية للتقدير، أو عدم توفر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة.

❖ **التحيز:** إن شعور المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أم الكره له أثر كبير وتقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

❖ **التأثيرات التنظيمية:** بجانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد أيضا أن التقديرات الخاصة بالكفاءة تتوقف حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة¹.

تاسعا: تحسين عملية التقييم:

يشير المعنيون في السلوك التنظيمي إلى أن معظم الطرق أو النظم المتبعة في عملية تقييم الأداء وعرضه لأخطاء معينة، وأن تلافي الأخطاء نهائيا عملية ليست سهلة، إلا أن الهدف الذي تسعى إليه هو تقليل هذه الأخطاء إلى أقصى درجة ممكنة.

وتشير الكتابات بشكل رئيسي إلى الاهتمام²:

- ✓ التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة.
- ✓ تدريب القائمين على عملية التقييم لتجنب الأخطاء الشائعة في العملية.
- ✓ استخدام أكثر من مقيم (القائم بعملية التقييم)، حيث يمكن الحصول على تقدير واقعي عن المقيم إذا ما قام بالعملية شخصان على سبيل المثال أحدهما متشدد وآخر متساهل.
- ✓ تحليل العمل بحيث يقيم الجوانب السلوكية الفعلية ذات العلاقة بالعمل، ويستخدم توصيف الوظيفة الذي يحدد السلوك المطلوب كمرجع أساسي في عملية التقييم.

1- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص132.

2- علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العامل السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2009، ص217.

✓ مشاركة المرؤوس لإيجاد قدر أعلى من الالتزام والتعهد وتحليل السلوك الدفاعي من جانبه عند مناقشة النتائج.

وفي الختام فإن تحسين أي برنامج بتقييم معين يعتمد على تحليل الطرق المتبعة ومدى ادراك القائمين على العملية لفائدتها وفعاليتها وأن تشكل نتائجها محور القدرات الخاصة بوضع ومكانة الأفراد في المنظمة¹.

عاشرا : المداخل النظرية:

ومن أهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة ظروف العمل والأداء الوظيفي هي:

أ- النظريات الكلاسيكية:

1. نظرية الإدارة العلمية:

يعد فريديريك تايلور رائد للإدارة العلمية، وقد بدأ حياته عاملا في شركة ميدفيل للصلب في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وتدرج في العمل حتى أصبح رئيسا للمهندسين، ومن ثم أصبح رئيسا لجمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية.

ولقد أجرى تايلور دراساته وأبحاثه لأجل التوصل إلى طرق علمية لزيادة الإنتاج، حيث قام بدراسة الزمن والحركة للعمليات الإنتاجية للتوصل إلى الوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات، ومن ثم إمكانية إلقاء النشاطات غير اللازمة للعملية².

حيث ركزت هذه الدراسات والتجارب على الجوانب المتعلقة بالعمل والإنتاج، وذلك بالحد من الإسراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل والإنتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط مع وجود الأنانية والكسل في القيام بالواجبات. والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال والمنفذين، وسرعان ما تنتشر نتائج تجاربه كنظرية في كتابه المعروف باسم "مبادئ الإدارة العلمية"³.

1- نفس المرجع، ص217.

2- عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص72-73.

3- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص33.

ومن بين أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية¹:

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل.
- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الذي هو كفؤ له.
- تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل، إذ أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل.
- تدريب وتعليم العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه، ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية.

الانتقادات الموجهة لتايلور²:

- إجبار العاملين على السرعة في الإنجاز بغض النظر عن كونهم طاقة بشرية بحاجة للراحة.
- استغلال العاملين: حيث إن الزيادة في الإنتاج ومردوداته لا نصيب للعاملين فيها بالرغم من الجهود المبذولة.
- غير مناسبة للمشاريع الصغيرة.
- ذات تكلفة عالية وخاصة في ما يتعلق بمستوى المواد والآلات وظروف العمل الإنتاجي.

2. النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر الألماني الجنسية رائد للنظرية البيروقراطية في الإدارة. وكان معاصر لرواد الإدارة العلمية ومبادئها، حيث اعتبر تلك النظريات صالحة للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة، وقد اعتبر نظريته النظرية المثلى التي تضمن للإدارة أحكام السيطرة والرقابة وتحقيق فاعلية وكفاءة عالية. وقد عرف ماكس فير البيروقراطية على النحو التالي: عبارة عن مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف³.

1- عماد بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006، ص7.

2- محمد رسلان الجيوسي، مرجع سبق ذكره، ص36.

3- نفس المرجع، ص43.

وقد اعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم وقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

1. التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
2. التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوساهم.
3. نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
4. نظام للقواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العمال.
5. نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والجيدة في التعامل.
6. نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية بالعمل¹.

الانتقادات الموجهة لنظرية البيروقراطية:

من أهم هذه الانتقادات²:

- اعتبار المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل ولا يتأثر بالبيئة الخارجية.
- تطبيق مبدأ الأقدمية في الترقيات والذي من شأنه تجميد نشاط الأكفاء في الابتكار وزيادة الإنتاج.
- التركيز على الإجراءات وأساليب العمل لكافة العمليات بشكل تفصيلي وتطبيقها بشكل تام مما ينتج عنه بطئ في العمل والأداء.
- المركزية الشديدة في التخطيط والرقابة وما تخلقه من سلبيات في تنفيذ الأعمال وفي اتخاذ القرارات.

ب. النظريات النيوكلاسيكية:

1. نظرية حركة العلاقات الإنسانية:

ترتبط تحليلات هذه النظرية بإسهامات "التون مايو" وزملاءه في جامعة هارفارد وتجاربه الشهيرة التي أجريت على مصنع هاوثرن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك والتي بدأت منذ 1927، واستمرت لعدة

1- أحمد ماهر، إدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص53.

2- عيدة عرفيج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص28.

مراحل حتى نهاية عقد الأربعينيات واستطاعت هذه النظرية هذه النظرية أن تركز على دراسة التنظيمات المختلفة وسعيها إلى تحليل العمليات والبناءات الداخلية فيها، والكشف عن السبل لزيادة الإنتاج وتحسين ظروف العمل، ورفع الروح المعنوية، وروابط العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسات وخطوط الإنتاج وتحسين الظروف المحيطة بالعمل والعملية الإنتاجية¹.

وكان الغرض من الأساسي من الدراسة التي أجريت على مصنع هاوثورن هو تحديد المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجور، الراحة، والتهوية... الخ)، على إنتاجية العاملين، ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية التي نذكر منها على سبيل الإيضاح تجربة الإضاءة.

تهدف هذه التجربة إلى الكشف عن العلاقة بين الإضاءة في المصنع والكفاية الإنتاجية للعمال، من حيث تأثير كثافة ووسطية وانخفاض الإضاءة على الأفراد أثناء تأدية عملهم وملاحظة ذلك على أداء وصحة العاملين.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظاماً وظيفياً.

حيث تشير الدراسة إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين، بل في إطار هادف ومتفاعل مع فريق العمل فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية.

وتؤثر هذه العلاقات دلائل واضحة حول مستوى الإنتاجية المتحققة. باي موقف يخالف الجماعة يواجه بعدم القبول والرفض مما يدفع بالفرد إلى الانخراط مع جماعة العمل وبالتالي خلق التوازن وتحقيق الأهداف من خلال هذا النظام الجماعي وهذا ما يفسر كذلك إن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة².

1- عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، ص 23.

2- محمد رسلان الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

للحوافز دور في إثارة الدوافع عند الأفراد.

لا تعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد في ميدان العمل والإنتاج حيث للفرد طاقة معينة للإنتاجية تكون على الأغلب أقل من مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم من حصوله على الأجر النقدي. بالإضافة الى ذلك فإن الفرد لا يتصرف إلا في الحدود التي يرغب بها ويميلها عليه الباحث الاجتماعي في الأداء، ويجب استخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة وأن الدور التي تلعبه الجماعة المتماسكة في تفاعل الأفراد يجعل المنشأة ذات نشاط عالي الكفاءة مؤكداً على هذا التفاعل من خلال القيادة الديمقراطية والتركيز على أهميتها ودورها في تعزيز الآراء الجماعية وإيجاد المناخ السليم في المشاركة الجماعية عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. ويحتاج مدير المنشآت إلى مهارات اجتماعية، حيث تعتبر هذه المهارات وظيفية مهمة في صياغة سلوك الجماعة أكثر من كونها حالة فردية يتسم بها الفرد ذاته حيث يتحدد الدور القيادي للفرد وتأثيره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة وانسجامه مع المعايير والقيم التي تحدد حركتها وتفاعلها ودرجة تماسكها في مختلف الفعاليات الإنسانية¹.

انتقادات الموجهة إلى نظرية العلاقات الإنسانية²:

- تركز نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية العلاقات الإنسانية داخل مجموعات العمل والتي تنشأ كنتيجة حتمية لتعامل الأفراد، وإن تلك العلاقة تكون في الغالب إيجابية (تعاونية)، غير أن ذلك ليس بالضرورة صحيحاً، فهناك ظروف وحالات تتأخر على السلطة والصلاحيات على المراكز الإدارية داخل المنظمات (بسبب اختلاف أهدافهم ومصالحهم).

- بالغت نظرية العلاقات الإنسانية في التركيز على التنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي في توجيه سلوك العاملين وضبطه

- أعطت نظرية العلاقات الإنسانية اهتماماً كبيراً للحوافز المعنوية وأغفلت الحوافز المادية وأثرها على السلوك واتجاهات العاملين نحو المنظمة.

1- محمد رسلان الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

2- عيدة عفرج، آخرون مرجع سبق ذكره، ص 43.

- لم تأت حركة العلاقات الإنسانية بنظام كامل وشامل للتنبؤ بسلوك العاملين، يساعد الإدارة على التعرف على سلوك العاملين وتوجيهه وضبطه والتنبؤ به.

ج - النظريات الحديثة:

1- نظرية دوغلاس:

تعتبر نظرية X و Y لـ **ماجرجور** أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذلك الإدارة، وقد كانت هذه الفرضيات سبباً في ظهور أنماط التسيير المختلفة.

نظرية Y: إن المبدأ الأساسي في نظرية Y هو خلق شروط تسمح للعمال للوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم من منح، مكافآت، حاجات نفسية كما هو ممثل عند ماسلوا، ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة ومن بين الوسائل التي ينصح بها ماجرجور هو دمج العمال في العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات، ترقية لهم، وخلق جو من الثقة ونوع من الاحترام المتبادل لأنه في نظرية Y يرى بأن العامل كفؤ وذو مسؤولية، واستتبط نظريته من إيمانه من حتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة¹.

نظرية X: عبارة عن الافتراضات التي كانت سائدة في فترة التوجه الإنتاجي وفكر المدرسة الكلاسيكية، حيث الاهتمام بالإنتاج وإهمال النواحي الإنسانية مع اعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي وآلة بيولوجية ويميل إلى الكسل والأنانية والمادة.

وهذا ما يفسر أن الأفراد العاملين يكرهون العمل مما يكون داعياً لكي يجبرون على أدائه وإخضاعهم لنظام الرقابة والتوجيه وتهديد مستمر، بغية تحقيق للأهداف أو للوصول إلى الإنتاجية الأعلى وكذلك يحاول الأفراد تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل أشخاص آخرين، ولا يميلون إلى الطموحات الذاتية حيث يفضلون الاستقرار والثبات على ما هم عليه².

ويلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماماً وأن واقع الحياة عكس ذلك، فلا بد أن توجد منطقة وسط بين الفئتين، لأننا قد نجد أفراد يميلون بعض الشيء إلى نظرية X أو إلى نظرية Y.

1- دوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 53.1

2- محمد رسلان الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين، كذلك فقد تجاهل "ماجريجور" أسلوب القيادة إذ القائد يستطيع أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين، وفي هذه الحالة قد يتبع القائد أسلوب إحدى النظريتين أو أسلوب منها وهو قائد فعال في هذه الحالات.

فماجريجور لا يعطينا الكثير في ما يخص سلوك المسؤول إن القول بأن المسؤولين الذين يعتقدون بفعاليتهم كما جاء بنظرية X هم بحاجة إلى العمل وتطبيق سلطتهم الرسمية وذلك بسن الأوامر، المراقبة، التوبيخ، الشكر.

أما من يعملون على النمط الذي جاءت به نظرية Y فهم يعتمدون على مبدأ دمج الأهداف التنظيمية مع الأخرى الشخصية للعمال يقومون بخلق شروط أحسن لتحقيق العمال لأهدافهم الشخصية (مثل ما هو ممثل عند ماسلو)، والمساهمة في إنجاح أهداف التنظيم، ومن بين الطرق الفعالة التي ينصح بها ماجريجور للوصول إلى هدف الدمج هو إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم كالترقية، تقييم المرود، وخلق جو من الثقة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية¹.

2- نظرية العاملين لهيرزبيرغ

طور فريدريك هيرزبيرغ نظريته بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة المديرين من المهندسين والمحاسبين وهي تشبه نظرية ماسلو، وقد بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى الفناء والرضا ليست بالضرورة التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل.

وقد قسم هيرزبيرغ عوامل البيئة على قسمين :

أ. عوامل صيانة أو وقائية: ويؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا، بينما لا يؤدي وجودها إلى حفز العاملين
مثل:

- سياسة الشراكة وإدارتها.
- الإشراف الفني والشخصي في العمل.
- العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- نوعية ظروف العمل.

1- دوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص54-55.

- الأجر والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.
- ب. عوامل حافزة: وهي مرتبطة بالعمل ووجودها يؤدي إلى الحفز وغيابها لا يؤدي إلى عدم الرضا الشديد ومنها:
 - الإنجاز في العمل.
 - طبيعة العمل ومحتواه.
 - التقدير والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

ومن هنا يلاحظ أن العوامل الحافزة عند هيرزبيرغ تركز على العمل وماهيته وإنجاز الفرد وتحمل مسؤوليته، بينما عوامل الصيانة تتعلق بالظروف الخارجية للعمل¹.

3-نظرية التوقع:

قدم فكتور فروم نظريته في الدافعية التي تقوم على اعتبار إن سلوك الفرد يسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل.

ويرى فروم أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء².

وقد اهتم فروم في دراسته الواسعة التي قام بهام ماسلو، حيث أنه يعطي فرضيتين ثابتين التي يمكن يفسر من خلالها سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة.

ويمثل المفهوم الأول في قوة الرغبة ويشير إلى القوة في رغبة الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه.

أما المفهوم الثاني يعبر بالأداء أي كلما زاد الأداء ارتفع الإنتاج وكلما ارتفع الأجر ارتفع الأداء، المكافآت وكل ما يشبهها وعلى ذلك فإن العامل هو الذي يقرر مستوى أدائه إذ كان مرتفعاً أو منخفضاً على ضوء العلاقة المترتبة عما سيحصل عنه مقابل ذلك كأثر الأداء المرتفع على زيادة الأجر³.

1- نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص100-101.

2- محمد رسلان الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص156.

3- دوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص56.

4- نظرية Z:

أن من نماذج نظريات التي طرحت في الثمانينات من هذا القرن، نموذج نظرية Z. وقد أتى هذا النموذج متأثراً بالتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال الصناعة والتجارة، وخاصة منذ الثمانينات من هذا القرن. وقد دفع هذا التقدم العديد من الباحثين والمنظرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها ونظمها المختلفة وتنظيمها، ومن بين من اهتموا بذلك ويليام أوشي الذي طور نموذجاً إدارياً أطلق عليه نظرية Z ويؤكد هذا النموذج على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم سنة 1981¹.

ومن مبادئ هذه النظرية كالاتي²:

- الوظيفة مدى الحياة: حيث تساهم في الاستقرار والأمن الوظيفي.
- التقويم والترقية البطيئان: حيث تتم ترقية الموظفين خلال فترة طويلة مما يتيح التأني والدقة في التقويم.
- عدم التخصص في المهمة: أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري عدم.
- عدم المراقبة الضمنية: وتعتمد المراقبة على مستوى الذكاء والمرونة.
- أسلوب القرارات الجماعية: حيث يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.
- الاهتمام الشامل بالأفراد: تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين الذي يعزز من المودة والثقة.

1- هاني عبد الرحمان صالح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 106.

2- محمد رسلان الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

خلاصة :

مما سبق ذكره نستنتج أن الأداء أصبحت له أهمية كبيرة من حيث دراسته ومعرفته، وأصبح له موقع مهم في السياسات التنظيمية للمنظمة، من خلال مفهومه و الاتفاق على المعايير والمقاييس التي تحكمه، حتى يحدث اتفاق بين أعضاء المنظمة حول السبل الكفيلة لتحسينه، فإذا كان أداء العاملين يتطابق مع المعايير التي ذكرناها من صدق وثبات هذا ينعكس ايجابيا على حالة المنظمة ويجعلها تطمح إلى المنافسة وتوسيع نشاطاتها في السوق، وذلك بشرط أن تكون هناك متابعة وتقييم دائمين لما يقوم به العاملين ومحاولة اكتشاف كل أوجه التقصير والنقص وتسود أداء العاملين سواء من الناحية التنظيمية أو من ناحية تحسين القدرات الفنية والعلمية.

فالتقييم والمتابعة شرطان أساسيان لمعرفة هل أداء العاملين يتم وفق ما اتفق عليه من معايير وكذلك للحفاظ على المستوى الجيد للأداء.

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات وأساليب الدراسة

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

الخلاصة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من الخطوات الرئيسية التي تقوم بها الباحث قبل الدراسة النهائية، حيث تساعده على جمع المعلومات حول موضوع الدراسة ومن خلالها يتم الوصول إلى الصيغة النهائية في تحديد المنهج المناسب للدراسة بالإضافة إلى الجامعة والعينة، وكذلك الأداة المستخدمة في جمع المعلومات المطلوبة وكذلك تحديد مجال الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

تحتوي الدراسات على ثلاث مجالات وهي كالاتي: المجال المكاني المتعلق بتعريف المؤسسة ومحل الدراسة، يليه المجال البشري المتعلق بعرض المعلومات الاحصائية عن مجتمع الدراسة، والمجال الزمني المتعلق بعرض المراحل الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية.

1-المجال المكاني:

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني حيث اجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز لولاية تيسمسيلت وهي مؤسسة عمومية، يتمثل نشاطها في توليد الكهرباء والغاز أنشأت سنة 1969 طبقاً للمرسوم رقم 69/59 المؤرخ في 28/07/1996 خلفاً لـ EGA المؤسسة المنبثقة عن القوانين الفرنسية وفي سنة 1983 تم إعادة هيكلة المؤسسة، وفي سنة 1991 انتقلت سونلغاز من هيئة مؤسسة عمومية إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بقانون تنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14/12/1991

من وظائف الشركة نذكر على سبيل المثال:

- ❖ إنتاج، نقل، توزيع و تسويق الكهرباء في داخل و خارج التراب الوطني
 - ❖ نقل الغاز لسد حاجيات السوق الوطنية
 - ❖ توزيع و تسويق الغاز داخل و خارج التراب الوطني
 - ❖ تطوير التموين بكل الخدمات الطاقوية
 - ❖ دراسة و تطوير كل أشكال ومنابع الطاقة
 - ❖ إنشاء الفروع و المساهمة داخل و خارج الوطن
- بصفة عامة سونلغاز تسهر على الخدمة العمومية في ميدان الطاقة وفقاً للقوانين السارية المفعول.

نبذة عن مديرية التوزيع تيسمسيلت ووظائفها:

- قبل جانفي 2001: مندوبية تيسمسيلت التابعة لمركز توزيع تيارت
- جانفي 2001 : خلق مركز توزيع تيسمسيلت المستقل عن تيارت
- جوان 2005 :إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع تيسمسيلت
- جانفي 2009: تحويل اسم المديرية الجهوية إلى مديرية التوزيع تيسمسيلت.

من وظائف المديرية:

- توزيع وتسويق الكهرباء عبر كل تراب الولاية
- توزيع و تسويق الغاز عن طريق الأنابيب عبر كل تراب الولاية
- تطوير التموين بالخدمات الطاقوية (كهرباء و غاز)
- بصفة عامة مديرية التوزيع مكلفة بوظيفة الخدمة العمومية طبقا للتشريع المعمول به.

2-المجال البشري:

تضم مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتيسم سيلت 267 عاملا، حيث تضم 75 إدارات، و108 عون تحكم، و84 عون تنفيذ.

3-المجال الزمني:

يقصد به الوقت الذي تستغرقه مدة الدراسة.

لقد بدأت فترة التريص في شركة سونلغاز من 23 أبريل إلى 27 أبريل، وقد عرفت دراستنا الميدانية المراحل التالية:

المرحلة الأولى: كانت هذه المرحلة بمثابة خرجات استطلاعية لميدان البحث، وفيها تم التعرف على المؤسسة والتقرب من مصالحها، خاصة مصلحة الموارد البشرية أين تم التعرف على المسؤولين واجراء حوارات معهم حول موضوع الدراسة.

المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وقد زدنا ببعض الوثائق التي تخص المؤسسة المتعلقة بتاريخها وأنشطتها والهيكل التنظيمي الخاص بها وقد دامت هذه المرحلة يومين.

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي على كافة عينة بحثنا والتي قدرت ب : 53 مبحوث وقد دامت يومين.

المرحلة الرابعة: وفي هذه المرحلة تم جمع الاستبيانات.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية أو البرهنة عليها يجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الحصول على معلومات وحقائق حول موضوع البحث.

ويعرف المنهج بأنه عبارة عن تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسة وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل¹.

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا، اعتمادنا على **المنهج الوصفي** المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع.

و يعرف المنهج الوصفي "بأنه المنهج الذي يتطلب جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة"².

ثالثا: أدوات جمع البيانات :

أ- **أدوات الدراسة:** وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة على الاستبيان والملاحظة.

الملاحظة: وهي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف و عوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة. ومن خلال ملاحظتنا العلمية حددنا بنية المؤسسة، وعرفنا نوعية العينة وخصائصها التي تتجه إليها الدراسة³.

1- عبد الناصر جندلي تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص14.

2- أحمد عياد، مدخل المنهجية البحث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص62.

3- محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، الاردن، 2010، ص263.

ولقد استعملنا الملاحظة في كافة مراحل البحث، حيث حددنا إن كانت المؤسسة تتوفر الشروط التي تعالج البحث، فمن خلال الملاحظة حددنا العينة وبنية المؤسسة.

الاستبيان: هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة¹.

وتضمن الاستبيان الذي قمنا به 40 سؤالاً موزعاً على خمسة محاور:

المحور الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية لأفراد العينة ويشتمل هذا المحور على أسئلة خاصة بالجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والمستوى التنظيمي، والحالة العائلية، ونوع الأسرة مع الأسرة، والأقدمية في العمل، ومكان الإقامة.

المحور الثاني: الخاص بالظروف الفيزيائية يحتوي على 06 أسئلة.

المحور الثالث: الخاص بالظروف الاجتماعية يحتوي على 13 سؤالاً.

المحور الرابع: الخاص بالظروف التنظيمية يحتوي على 04 أسئلة.

المحور الخامس: الخاص بالأداء الوظيفي ويحتوي على 09 أسئلة.

وقد مرة الاستبيان بثلاثة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: قمنا بإعداد أسئلة الاستبيان، ثم عرضناها على المشرف من أجل التصحيح وبعد الاطلاع عليها طلب منا عرضه على لجنة من المحكمين.

المرحلة الثانية: قمنا بتحكيم الاستبيان والتأكد من صدقه وثباته وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة المكونة من ثلاثة أعضاء ضمن التخصص.

1- ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص109.

المرحلة الثالثة: حيث بعد ذلك استرجعنا الاستبيانات مرة أخرى من لجنة التحكيم لعرضه على المشرف، وبعدها قمنا ببعض التعديلات فيه، وتوزيعه بعد ذلك في شكله النهائي على مجتمع البحث، وفي الآخر إعادة جمعه لتحليله واستخلاص النتائج بعد ذلك.

ب- أساليب الدراسة: لقد اعتمدنا في تحليل وتفسير بيانات الدراسة على أسلوبين هما كالتالي:

1- **الأسلوب الكمي:** هو الذي يعبر عن العمليات المرتبطة بالإحصاءات من حيث تبويبها في جداول وحساب التكرار والنسب المئوية.

2- **الأسلوب الكيفي:** هو الذي يعبر عن عملية تحليل وتفسير البيانات والتعليق على المعطيات الكمية.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها: يتشكل مجتمع البحث من جميع الأفراد والأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يقيم عليها نتائج الدراسة¹.

وفي دراستنا هذه تم استعمال أسلوب العينات لدراسة ظاهرة ما تشكل ضرورة في مجال البحث العلمي، ولكن حتى تكون ممكنة ودقيقة، وتمثل المجتمع الأصلي للبحث فإن العينة وكيفية اختيارها تكون منسجمة مع المبادئ العامة لمنهجية البحث العلمي.

ولقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على **عينة عشوائية بسيطة** لإعطاء الفرصة لكل وحدة إحصائية في الظهور.

وتعرف **العينة العشوائية البسيطة** بأنها: العينة المتجانسة التي يشترك جميع أفرادها في صفات معينة وفي هذا التنوع من العينات نعطي جميع أفراد المجتمع الإحصائي نفس الفرصة في الاختيار، أي ما يعرف بتكافؤ الفرص أو تساوي الاحتمالات².

1- محمد خليل عباس، آخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص217.

2- طارق البدرى، سهيلة لجم، الإحصاء في المناهج البحثية التربوية والنفسية، ط1، دار الثقافة، 2008، ص80.

وعليه بما أن مجتمع الدراسة الكلي 267 مفردة، قد اخترنا نسبة 20%.

$$\frac{20 \times 267}{100}$$

$$100$$

$$X \text{ — } 20\%$$

$$267 \text{ — } 100\%$$

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل للقاعدة الأساسية وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا هذه التي قمنا بها، حيث توصلنا إلى جملة من المعلومات والنتائج المتعلقة بالظاهرة المدروسة وذلك من خلال تطبيق عدة أدوات من ملاحظة واستبيان.

الفصل الخامس

عرض قراءة وتحليل النتائج

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتيجة العامة

أولاً: عرض وتحليل النتائج:

أ- محور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح الجنس:

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
86.8	46	ذكر
13.2	07	أنثى
100	53	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور (86.8%)، من مجتمع البحث الكلي وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث التي قدرت بـ: (13.2%) من مجتمع البحث الكلي، وهذا بين أن تواجد الذكور في المؤسسة يفوق عدد الإناث وهذا يرجع إلى طبيعة الأعمال التي تقدمها المؤسسة، لعدم إمكانية توظيف المرأة في وظائف ذات طبيعة تقنية خاصة بتنفيذ مشاريع الغاز والكهرباء.

الجدول رقم (02): يوضح السن لأفراد العينة:

النسبة المئوية%	التكرار	السن
20.8	11	من 25 إلى 30
41.5	22	من 31 إلى 36
32.1	17	من 37 إلى 42
5.7	03	من 43 فما فوق
100	53	المجموع

يبدو من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت هي نسبة (41.5%) وتمثل الفئة العمرية المحصورة في (35_31) ، تليها نسبة (32.1%) في الفئة العمرية (30_35) ، ثم تأتي نسبة 20.8 في الفئة العمرية (37_42)، ونسبة (5.7%) الذين يتراوح سنهم من 43 فما فوق، وباستقراء هذه المعطيات الرقمية نجد أن غالبية أفراد مجتمع البحث تركز في الفئة العمرية من 31 إلى 36 الذين تعتمد عليهم المؤسسة باعتبارهم شباب ، وهذه الميزة تؤثر إيجابيا على نوعية الخدمات التي تقدمها، كما تدل على أن أغلبية الموظفين في سن مليئة بالفعالية والنشاط لما لها من طاقات للعمل أكثر، وهذا ما لاحظناه عند نزولنا للميدان لأنها قادرة على القيام بأعمالها بكل سهولة دون تدمير والتميز بنشاط وحيوية.

الجدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
1.9	01	ابتدائي
3.8	02	متوسط
9.4	05	ثانوي
84.9	45	جامعي
100	53	المجموع

تبين الإحصاءات الرقمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة (84.9%) جامعيين، وأن نسبة (9.4%) هم ذوي المستويات التعليمية الثانوية، ثم تأتي نسبة (3.8%) هم من ذوي المستوى المتوسط، أما الابتدائي (1.9%).

وهذا ما يقودنا أن المؤسسة تمتلك قوة عمالية ذات مستوى تعليمي عالي الذي يلعب دورا هاما في عملية تنفيذ والقيام بالمهام، وأن طبيعة العمل في المؤسسة تحتاج إلى عمال ذوي اختصاص مما يساعد على الجودة في الأداء، وهذا ما نظرت إليه النظرية التaylorية التي ترى ضرورة استخدام الأسلوب العلمي.

الجدول رقم (04): يوضح الإطار المهني لأفراد العينة:

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التنظيمي
58.5	31	إطار
22.6	12	عون تحكم
18.9	10	عون تنفيذ
100	53	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول أن نسبة الإطارات تمثل (58.5%)، فيما يقابلهم عون تحكم بنسبة (22.6%)، ثم تليها عون تنفيذ بنسبة (18.9%).

ومنه نستنتج أن هذه النسبة الكبيرة من الإطارات باعتبارهم قائمين على المؤسسة واعتماد المؤسسة عليهم في وضع الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بالمد البعيد، وان طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب مؤهلات و كفاءات علمية لتسيير العمل. في حين نجد أن أعوان التنفيذ بجانب الإطارات لتسهيل العمل، أما أعوان التحكم تتمثل مهامه في ضبط الأعمال، وهذا ما لاحظناه أن المؤسسة تتمتع باكتفاء عمالي والسير الحسن فيها، وتمتعها بوجود كفاءات ذو خبرة مما يضمن استقرار هذه المؤسسة.

الجدول رقم (05): الحالة العائلية لأفراد العينة:

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة العائلية
24.5	13	أعزب
75.5	40	متزوج
100	53	المجموع

إن ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول هو أن نسبة المتزوجين تمثل نسبة مرتفعة إذ تمثل (75.5%) وهو ما يزيد في حجم المسؤولية الاجتماعية على عاتقهم من جهة ومن جهة أخرى

يوفر الاستقرار العاطفي والراحة النفسية في أداء العمل، ثم تأتي نسبة (24.5%) فئة غير المتزوجين، قد يرجع إلى بداية مشوارهم المهني وإلى عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية.

الجدول رقم (06): يمثل نوع الأسرة لأفراد العينة:

النسبة المئوية %	التكرار	يقيم مع
50.9	27	أسرة موسعة
49.1	26	أسرة نووية
100	53	المجموع

تبين إحصائيات الجدول المبين أعلاه أن نسبة (50.9%) من الأفراد يقطنون في وسط أسرة كبيرة، وبالتالي فإن هذا الوضعية تحتم وتجبر العمال على العمل ولو في ظروف قاسية من أجل تحقيق الاستقرار المادي والاجتماعي، ثم تأتي نسبة (49.1%) وتمثل الأفراد الذين في أسرة نووية.

الجدول رقم (07): يمثل الأقدمية في العمل لأفراد العينة:

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
30.2	16	أقل من 5 سنوات
47.2	25	من 6 إلى 10 سنوات
22.6	12	أكثر من 10 سنوات
100	53	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت (47.2%) ينتمون إلى الفئة من 06 إلى 10 سنوات، ثم تأتي نسبة (30.2%) ينتمون إلى الفئة أقل من 05 سنوات، ونسبة (22.6%) ينتمون إلى فئة أكثر من 10 سنوات.

ومن خلال معطيات الجدول يظهر لنا أن النسبة الكبيرة في الفئة من 06 إلى 10 سنوات، باعتبار أن المؤسسة تستفيد من عامل الخبرة التنظيمية الناتجة عن الأقدمية، وكفاءة مهنية معقولة في العمل، وهذا ما سيضمن تحقيق مستوى أفضل في أداء العمل داخل المؤسسة في المستقبل.

الجدول رقم (08): يمثل مكان الإقامة لأفراد العينة:

النسبة المئوية%	التكرار	مكان الإقامة
3.8	2	منطقة ريفية
30.2	16	منطقة شبه حضرية
66	35	منطقة حضرية
100	53	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا نسبة (66%) من المبحوثين يقيمون في منطقة حضرية، وتأتي نسبة (30.2%) يقيمون في منطقة شبه حضرية، أما نسبة (3.8%) يقيمون في منطقة ريفية، ونستنتج أن من خلال المعطيات السابقة أن المبحوثين الذين يقطنون في المنطقة الحضرية لا يجدون صعوبة في التنقل إلى المؤسسة.

ب- محور الثاني: الظروف الفيزيائية

الجدول رقم (09): يمثل قدرة المؤسسة على توفير الإضاءة:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	1	1.9
غير موافق	2	3.8
محايد	4	7.5
موافق	30	56.5
موافق بشدة	16	30.2
المجموع	53	100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (56.5%) من المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة لديها القدرة الكافية على توفير الإضاءة في مكان العمل، في حين نجد نسبة (30.2%) من المبحوثين يوافقون بشدة على قدرة المؤسسة على توفير الإضاءة الكافية في مكان العمل. وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تتوفر على تعديل في توزيع الإنارة في مكان العمل بشكل كافي ومناسب، وأيضا من خلال الملاحظة الميدانية لاحظنا أن المؤسسة تتوفر على نوافذ كبيرة الحجم وعددها كثيرا يسمح بدخول الإضاءة الطبيعية.

إن توفير الإضاءة في مجال العمل سيسمح برفع معدل الإنتاج والأداء الفردي والجماعي، ذلك أن العامل يشتغل في ظل ظروف مريحة وملائمة، على عكس العامل الذي يشتغل في ظل ظروف مادية وفيزيائية صعبة، وبالتالي سينخفض أدائه ورضاه عن بيئة العمل.

الجدول رقم (10): يمثل إجابات العاملين حول مشكل الضوضاء في مكان العمل:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	1	1.9
غير موافق	18	34
محايد	13	24.5
موافق	15	28.3
موافق بشدة	06	11.3
المجموع	53	100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (34%) من المبحوثين غير موافقين على وجود الضوضاء في مكان العمل، في حين نجد نسبة (28.3%) من المبحوثين يوافقون على وجود الضوضاء في مكان العمل، ثم تأتي نسبة (24.5%) من المبحوثين محايدين.

ويمكن تفسير ارتفاع نسبة المبحوثين الغير موافقين على وجود مشكل الضوضاء في مكان العمل، وهذا راجع إلى تواجد المؤسسة في مكان تقل فيه الضوضاء. بما أنها تتموقع في مكان بعيد تقريبا عن كل مصادر الضوضاء الصادرة مثلا حركة المرور أو الشوارع.... الخ، وهذا ما يجنبهم من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية أعمالهم، مما جعل العمال أكثر تركيزا في انجاز العمل وشعورهم بالراحة إزاء ذلك.

ومن خلال الملاحظة نجد أن المؤسسة لا تعاني من اكتظاظ الأقسام، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء العمال والمؤسسة في حد ذاتها حيث تسمح للعمال للقيام بالحركات التي تتناسب مع عملهم، وهذا ما يؤدي إلى الإتقان في العمل والحصول على الأداء المطلوب في الوقت المناسب.

الجدول رقم (11): يمثل إجابات العاملين حول توفر المؤسسة مداخل ومخارج للتهوية:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
1.9	1	غير موافق بشدة
3.8	2	غير موافق
15.1	08	محايد
56.6	30	موافق
22.6	12	موافق بشدة
100	53	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بتوفر المؤسسة على مداخل ومخارج للتهوية يبين أن نسبة (56.6%) من المبحوثين الذين يوافقون على توفر المؤسسة على مداخل ومخارج للتهوية، في حين نجد نسبة (22.6%) من المبحوثين يوافقون بشدة على توفر المؤسسة على مداخل ومخارج للتهوية.

ويمكن تفسير ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يوافقون على توفر المؤسسة على مداخل ومخارج للتهوية، وهذا راجع إلى كون المؤسسة تتوفر على مكيفات هوائية وكذلك وجود نوافذ تسمح بدخول وخروج الهواء بشكل جيد ومناسب.

الجدول رقم (12): يمثل إجابات العاملين حول توفر درجة الحرارة مناسبة في مكان العمل:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	01	1.9
غير موافق	10	1.9
محايد	10	18.9
موافق	28	52.8
موافق بشدة	13	24.5
المجموع	53	100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (52.8%) من المبحوثين الذين موافقين على أن درجة الحرارة في مكان العمل مناسبة، في حين نجد أن نسبة (24.5%) من المبحوثين يوافقون بشدة.

وهذا راجع أن المؤسسة تتوفر على نوافذ وستائر تمنع دخول أشعة الشمس، بالإضافة إلى اتساع الأقسام هذا ما يجعل العامل يستطيع أن يؤدي عمله براحة نفسية وبالتالي يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم (13): يمثل إجابات العاملين حول توفر المؤسسة على آلات التدفئة في فصل الشتاء:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	02	3.8
غير موافق	01	1.9
محايد	05	9.4
موافق	32	60.4
موافق بشدة	13	24.5
المجموع	53	100

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت تتمثل في نسبة (60.4%) من المبحوثين الذين يوافقون على أن هناك آلات للتدفئة توفرها المؤسسة في فصل الشتاء، في حين نجد نسبة (24.5%) من المبحوثين الموافقون بشدة.

ومن خلال المعطيات السابقة المدونة في الجدول أعلاه هو أن التدفئة في المؤسسة متوفرة بنسبة كبيرة، التي لاحظناها في كل قسم ورواق، وهذا ينعكس بالإيجاب على الأداء والإنتاج.

الجدول رقم (14): يمثل إجابات العاملين حول تأثير نسبة الغبار في مكان العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
20.8	11	غير موافق بشدة
7.5	04	غير موافق
39.6	21	محايد
26.4	14	موافق
5.7	03	موافق بشدة
100	53	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة (39.6%) من المبحوثين محايدين حول أن نسبة انتشار الغبار في مكان العمل غير مؤثرة، في حين نجد نسبة (26.4%) يوافقون بعدم تأثير الغبار في مكان العمل، ثم نجد نسبة (20.8%) من المبحوثين غير موافقون بشدة. من خلال البيانات نستنتج أن أغلبية المبحوثين محايدين لعدم تأثرهم بانتشار الغبار في مكان العمل. ومن خلال الملاحظة نجد أن هذه المؤسسة تحرص على نظافتها، حيث لاحظنا عاملات النظافة وعاملي النظافة داخل المؤسسة وخارجها.

ج- المحور الثالث: الظروف الاجتماعية

الجدول رقم (15): يمثل إجابات العاملين حول وجود رؤية واضحة ومشاركة لأهداف المؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
7.5	4	غير موافق بشدة
30.2	16	غير موافق
28.3	15	محايد
34	18	موافق
100	53	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة (34%) من المبحوثين يوافقون بأن لدى العاملين رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف المؤسسة، في حين نجد نسبة (30.2%) غير موافقين.

ويمكن تفسير ارتفاع نسبة المبحوثين الموافقين بأن لدى العاملين رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف المؤسسة

ويرجع هذا إلى أن جل العاملين داخل المؤسسة لديهم تنبؤات مشتركة حول مستقبل المنظمة، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة بوضع خطط تسيير عليها المؤسسة مع إعلام العاملين لها. مما يجعل أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة للعمال.

الجدول رقم (16): يمثل إجابات العاملين حول نظرة العاملين للقضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة من منظور مشترك:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
3.8	2	غير موافق بشدة
28.3	15	غير موافق
39.6	21	محايد
24.5	13	موافق
3.8	2	موافق بشدة
100	53	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (39.6%) فئة محايدة، بأن العمال ينظرون للقضايا و الأمور التي تتعلق بالمؤسسة من منظور مشترك، ثم تأتي نسبة (28.3%) فئة غير موافقة. وبالتالي هناك اختلاف في وجهات النظر بين العاملون حول القضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة، ما يعني أن كل موظف يعمل في نطاق تخصصه.

الجدول رقم (17): يمثل إجابات العاملين حول شعور العامل بالواجب وبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	02	3.8
غير موافق	04	7.5
محايد	10	18.9
موافق	25	47.2
موافق بشدة	12	22.6
المجموع	53	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن نسبة (47.2%) من المبحوثين موافقون على بذل قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد أن نسبة (22.6%) موافقون بشدة،.

ويمكن تفسير ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يوافقون على بذل جهد كبير، من أجل أداء مهامهم مما يعكس درجة حماسهم بالإضافة إلى تأثير قدراتهم ومهاراتهم لإتمام مهامهم، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى انعكاس إيجابي على المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (18): يمثل إجابات العاملين حول الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	09	17
غير موافق	07	13.2
محايد	20	37.7
موافق	15	28.3
موافق بشدة	02	3.8
المجموع	53	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه بين أن نسبة (37.7%) من أفراد مجتمع البحث فئة محايدة، حول تبادل الثقة بين العمال والإدارة، في حين نجد نسبة (28.3%) من أفراد مجتمع البحث فئة موافقة.

وتضح ذلك أن هناك ترابط بين العمال والإدارة، الشيء الذي يزيد من شعور العمال بالاطمئنان والارتياح، وبالتالي يمنحهم قوة ايجابية نحو أداء العمل.

الجدول رقم (19): يمثل إجابات العاملين حول فريق العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
9.4	05	غير موافق بشدة
13.2	07	غير موافق
26.4	14	محايد
34	18	موافق
17	09	موافق بشدة
100	53	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يبين أن نسبة (34%) فئة موافق بأن العمل مع الفريق يشعروهم بالرضا والانتماء، في حين نجد نسبة (26.4%) فئة محايدة، ونجد نسبة (17%) أكدوا بشدة على موافقتهم.

ومنه فأن، العمل داخل الفريق يشعر العمال بالرضا والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء، وبالتالي وجود نوع من التفاعل والتداخل بين أعضاء الفريق، ويمكن تفسير هذا بأن فرق العمل تفيد في تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات، وتكوين بدائل تقييمها، واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق جديدة على حل المشكلات، وتوفير الوقت نظرا لتجانس فرق العمل وتكافئها.

الجدول رقم (20): يمثل إجابات العاملين حول العلاقة الحميمية مع الزملاء في العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
11.3	06	غير موافق
22.6	12	محايد
45.3	24	موافق
20.8	11	موافق بشدة
100	53	المجموع

يتبين من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة (45.3%) من المبحوثين الذين يوافقون على العلاقة الحميمية والأخوية بين الزملاء في مكان العمل، في حين نجد نسبة (22.6%) محايد، ثم تأتي نسبة (20.8%) من أفراد مجتمع البحث موافق بشدة. ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال تبادل المعلومات واكتساب المعارف حول تحسين الأداء، ما يعني بأن العلاقة الحميمية ضرورية في ميدان العمل، وأكثر من ذلك لا بد أن تكون نابعة من ثقافة المؤسسة.

الجدول رقم (21): يمثل إجابات العاملين حول الرغبة في استمرار العلاقة مع الزملاء في العمل:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	01	1.9
غير موافق	06	11.3
محايد	11	20.8
موافق	27	50.9
موافق بشدة	08	15.1
المجموع	53	100

توضح معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (50.9%) يوافقون على استمرار العلاقة التي قامت بينه وبين زملائه، في حين نجد نسبة (20%) من المبحوثين المحايدين. ويمكن تفسير ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يوافقون على استمرار العلاقة، بكون العلاقات الإنسانية تلعب دور مهما في إيجاد حياة أفضل للأفراد، وبالتالي ينمي في نفسية العامل مشاعر الرضا عن العمل، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو.

الجدول رقم (22): يمثل يتيح لي رؤسائي في العمل المشاركة في اتخاذ القرارات:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	01	1.9
غير موافق	07	13.2
محايد	15	28.3
موافق	21	39.6
موافق بشدة	09	17
المجموع	53	100

من خلال الجدول أعلاه يبين أن نسبة (39.6%) فئة موافقة على إتاحة الرؤساء للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات، ثم تأتي نسبة (28.3%) فئة محايدة. في حين نجد نسبة (17%) فئة موافقة بشدة.

ومنه فإن الرؤساء يتيحون للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا راجع إلى أن عملية اتخاذ القرار لا تبقى في قمة الهرم التنظيمي بحيث ليست حكرًا على الإدارة العليا فقط وهذا ما أقره لنا به بعض الباحثين، وهذا ما يمكن تفسيره بعدم مركزية السلطة التي لها العديد من الإيجابيات التي تعود على فعالية أداء العمال.

الجدول رقم (23): يمثل إجابات العاملين حول الشعور بالحرية والاستقلالية في التعبير عن الآراء في مجال العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
11.3	06	غير موافق بشدة
18.9	10	غير موافق
30.2	16	محايد
32.1	17	موافق
7.5	04	موافق بشدة
100	53	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد نسبة (32.1%) من مجتمع البحث يوافقون على أن الشعور بالحرية والاستقلالية في التعبير عن آراءهم في مجال العمل أمام رؤسائهم، ثم تأتي نسبة (30.2%) فئة محايدة.

وقد يظهر هذا من خلال تعاونهم ومساندتهم لبعضهم البعض وتشجيع المبادرة وتقديم الاقتراحات لأنهم يتحدثون في منظمة واحدة ويريدون لها النجاح والاستمرار مما يقلل من المنافسة الفردية التي قد تخلق لهم المشاكل.

الجدول رقم (24): يمثل إجابات العاملين حول وجود تنسيق وتعاون بين جميع الأقسام في المؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
7.5	04	غير موافق بشدة
20.8	11	غير موافق
28.3	15	محايد
39.6	21	موافق
3.8	02	موافق بشدة
100	53	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (39.6%) فئة موافقة على وجود تنسيق وتعاون بين جميع الأقسام في المؤسسة، ثم تأتي نسبة (28.3%) فئة محايدة. وتشير هذه النتائج بوجود تنسيق وتعاون بين جميع الأقسام، وهذا راجع إلى سهولة التواصل بين المستويات الإدارية، مما يجعل العمل حيويًا وأكثر نشاطًا بين مختلف الوظائف الإدارية، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة الخلافات فيما بينهم.

الجدول رقم (25): يمثل إجابات العاملين بقيمة الاتصال بين الإدارة والعاملين:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
11.3	06	غير موافق بشدة
11.3	06	غير موافق
37.7	20	محايد
34	18	موافق
5.7	03	موافق بشدة
100	53	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (37.7%) من المبحوثين فئة محايدة على إيمان المؤسسة بأن الاتصال بين الإدارة والعاملين شيء جوهري لدعم النجاح، ثم تأتي نسبة (34%) من المبحوثين يوافقون ذلك.

وانطلاقاً من المعطيات السابقة يتضح لنا إيمان المؤسسة بأن الاتصال بين الأفراد والعاملين هو شيء جوهري وحيوي لدعم النجاح، حيث أن نجاح العملية الإدارية يعتمد بشكل كبير على الكفاءة والفاعلية في تداول المعلومات والاستفادة منها وهي مهمة وحيوية لجميع المستويات الإدارية، وبالتالي هناك جو اتصالي يسمح للموظف بالتعامل مع الإدارة دون قيود.

الجدول رقم (26): يمثل إجابات العاملين حول الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	03	5.7
غير موافق	01	1.9
محايد	20	37.7
موافق	25	47.2
موافق بشدة	04	7.5
المجموع	53	100

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (47.2%) فئة موافقة بأن المؤسسة تتيح للفرد حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، ثم تأتي نسبة (37.7%) فئة محايدة.

ويرجع ذلك إلى وجود جو من التفاعل السائد بين العمال مهما كانت مستوياتهم التنظيمية ووحداتهم المختلفة، مما يتيح لهم فرص تبادل المعلومات بفعالية، وهذا ما يبين وجود نوع من الحرية يتيح للعمال من خلالها الاتصال وتبادل المعارف مما يسهل العمل.

الجدول رقم (27): يمثل إجابات العاملين حول مساهمة نمط القيادة في المؤسسة في تحفيز العاملين على إتقان العمل:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	04	7.5
غير موافق	03	5.7
محايد	22	41.5
موافق	22	41.5
موافق بشدة	02	3.8
المجموع	53	100

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (41.5%) فئة موافقة بأن نمط القيادة في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين على إتقان العمل، في حين نجد أن نسبة (41.5%) فئة محايدة، ويمكن تفسير بأن نمط القيادة في المؤسسة يساهم في تحفيز العمال على إتقان العمل، وهذا راجع إلى أن نمط القيادة في المؤسسة لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، مما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين ، إضافة إلى الدور الرئيسي لها في إنجاز الأهداف وإحداث التفاعل بين الأفراد والمجموعات والتنظيم.

د- المحور الرابع: الظروف التنظيمية

الجدول رقم (28): يمثل إجابات العاملين حول مساعدة التكوين في زيادة فهم واستيعاب متطلبات العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
11.3	06	غير موافق بشدة
15.1	08	غير موافق
26.4	14	محايد
34	18	موافق
13.2	07	موافق بشدة
100	53	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (34%) فئة موافق، ترى بأن التكوين يساعد في زيادة فهم واستيعاب متطلبات العمل، في حين نجد نسبة (26.2%) فئة محايدة. ويمكن تفسير النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن التكوين يؤهل العمال على إبراز القدرات والمهارات، وذلك من خلال تدريب العمال على حسن استعمال التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة بهدف تحسين الأداء.

الجدول رقم (29): يمثل إجابات العاملين حول مساهمة التكوين في خلق استعداد ايجابي نحو أهداف المؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
1.9	01	غير موافق بشدة
9.4	05	غير موافق
37.7	20	محايد
34	18	موافق
17	09	موافق بشدة
100	53	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (37.7%) فئة محايدة بأن التكوين يساهم في خلق استعداد ايجابي نحو أهداف المؤسسة، في حين نجد نسبة (34%) من المبحوثين فئة موافقة، ثم تأتي نسبة (17%) فئة موافقة بشدة.

ويرجع هذا إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة يعتمد على التكوين لما له دور أساسي في خلق فرص أمام الأفراد العاملين فرص للتطوير والتميز، كما يزود التكوين العمال بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم قبل التكوين، وبالتالي يولد لديهم الرغبة ومساعدتهم على ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة.

الجدول رقم (30): يمثل إجابات العاملين حول قيام المؤسسة ببناء معايير موضوعية للترقية:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	05	9.4
غير موافق	05	9.4
محايد	14	26.4
موافق	26	49.1
موافق بشدة	03	5.7
المجموع	53	100

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (49.1%) من المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تقوم ببناء معايير موضوعية للترقية، في حين نجد نسبة (26.4%) فئة محايدة. ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الفئة الموافقة على أن المؤسسة تقوم ببناء معايير موضوعية للترقية، ويتضح من خلالها أن المؤسسة تراعي معايير موضوعية للترقية حيث لدى كل العمال إمكانية التوقع في الصعود إلى السلم الاجتماعي خصوصا في ظل اكتسابهم مستوى تعليمي عالي أو خبرة أو أقدمية أو كفاءة.

الجدول رقم (31): يمثل إجابات العاملين حول الراحة في أداء الوجبات الوظيفية:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	03	5.7
غير موافق	08	15.1
محايد	14	26.4
موافق	20	37.7
موافق بشدة	08	15.1
المجموع	53	100

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (37.7%) فئة موافقة على وجود الراحة في أداء الوجبات الوظيفية، ثم تأتي نسبة (26.4%) فئة محايدة، ومن هنا نلاحظ أن أغلب أفراد مجتمع البحث يوافقون على وجود راحة في أداء الوجبات الوظيفية، ويعود ذلك إلى توفير المؤسسة لوسائل العمل والظروف الملائمة بالنسبة لهم، وهذا يجعلهم أكثر نشاطاً وراحة أثناء تنفيذ مهامهم مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

هـ- المحور الخامس: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (32): يمثل إجابات العاملين حول إيمان العمال في المؤسسة بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم لتحسين جودة أدائهم:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	02	3.8
غير موافق	04	7.5
محايد	14	26.4
موافق	25	47.2
موافق بشدة	08	15.1
المجموع	53	100

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (47.2%) فئة موافقة بإيمان العمال في المؤسسة بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم لتحسين جودة أدائهم، ثم تأتي نسبة (26.4%) فئة محايدة، في حين نجد نسبة (15.1%) فئة موافقة بشدة.

ويمكن تفسير هذه النتائج أن جل العمال يتمتعون باندفاعهم وحماسهم نحو أداء مهامهم بمستوى عال، ويعود ذلك لإحساسهم بنوع من الأهمية داخل عملهم، مع وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

الجدول رقم (33): يمثل إجابات العاملين حول تشجيع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	03	5.7
غير موافق	02	3.8
محايد	20	37.7
موافق	21	39.6
موافق بشدة	07	13.2
المجموع	53	100

تبين المعطيات أعلاه أن نسبة (39.6%) من المبحوثين يوافقون على أن الإدارة تشجع تبني الأفكار الإبداعية، ثم تأتي نسبة (37.7%) فئة محايدة، (13.2%) يوافقون بشدة. ويمكن تفسير هذه النتائج باهتمام المؤسسة بعمالها، من خلال حرص المؤسسة على الإلمام العمال بمختلف الظروف المناخية الملائمة للعمال، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الفرد على تطوير معلوماته لمواكبة التطورات لتحقيق الإبداع.

الجدول رقم (34): يمثل إجابات العاملين حول امتلاك العامل حيوية كبيرة في طرح طرق جديدة في العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
1.9	01	غير موافق بشدة
11.3	06	غير موافق
30.2	16	محايد
41.5	22	موافق
51.1	08	موافق بشدة
100	53	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (51.1%) من المبحوثين يوافقون بشدة على أن العامل يمتلك حيوية كبيرة في طرح طرق جديدة في العمل، في حين نجد نسبة (41.5%) يوافقون، ثم تأتي نسبة (30.2%) محايدين.

ويمكن تفسير المعطيات السابقة في الجدول أن المبحوثين لديهم الرغبة في خلق طرق جديدة أثناء تأدية مهامهم، وهذا راجع إلى قدرة العاملين على التحدي والاجتهاد ومواظبتهم وقلة تغيبهم عن العمل.

الجدول رقم (35): يمثل إجابات العاملين حول حرصهم لتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم داخل المؤسسة:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	06	11.3
غير موافق	07	13.2
محايد	15	28.3
موافق	18	34
موافق بشدة	07	13.2
المجموع	53	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة (34%) فئة موافقة على حرصها لتحقيق احتياجاتها ورغباتها داخل المؤسسة، ثم تأتي نسبة (28.3%) فئة محايدة وقد يرجع هذا إلى أن أغلب العمال يكافحون من أجل تحقيق ضمان سد احتياجاتهم ومتطلباتهم الضرورية لعائلاتهم لتحملهم المسؤولية، وسد متطلبات الحياة المعيشية المختلفة.

الجدول رقم (36): يمثل إجابات العاملين حول قيم المؤسسة مع قيم العاملين:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
7.5	04	غير موافق بشدة
3.8	02	غير موافق
37.7	20	محايد
39.6	21	موافق
11.3	06	موافق بشدة
100	53	المجموع

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (39.6%) من المبحوثين يوافقون على أن تعارض قيم المؤسسة مع قيم العاملين يؤدي إلى وجود مشاكل في الأداء، في حين نجد نسبة (37.7%) محايد، ثم تأتي نسبة (11.3%) من المبحوثين يوافقون بشدة.

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن تعارض قيم المؤسسة مع قيم العاملين تؤدي إلى وجود مشاكل في الأداء.

الجدول رقم (37): يمثل إجابات العاملين حول معتقدات القائد بالمزايا والمكاسب التي تحقق التوافق بين الفرد والمنظمة معا:

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	06	11.3
غير موافق	02	3.8
محايد	18	34
موافق	20	37.7
موافق بشدة	07	13.2
المجموع	53	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة (37.7%) من المبحوثين يوافقون على إيمانهم العميق بأنه من الواجب على القائد أن يمتلك المزايا والمكاسب التي سوف تتحقق للفرد والمنظمة، ثم تأتي نسبة (34%) فئة محايدة.

وقد يرجع هذا إلى حرص القائد وتمتعه بالقدرات الإدارية بالإضافة إلى قدرته على التخطيط والتنظيم والتوجيه وصاحب آراء جيدة التي تؤدي إلى حدوث التوافق بين الفرد والمنظمة، من حيث الاحترام المتبادل بين الطرفين كحسن معاملة القائد للموظف ما يخلق جو لطيف داخل العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (38): يمثل إجابات العاملين حول تغليب لغة الحوار بين الأفراد والعاملين

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	02	3.8
غير موافق	05	9.4
محايد	13	24.5
موافق	24	45.3
موافق بشدة	09	17
المجموع	53	100

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة (45%) من المبحوثين يوافقون على تغليب لغة الحوار بين الأفراد والعاملون سوف يسمح بزيادة الأداء الوظيفي، ثم تأتي نسبة (24.5%)، في حين نجد نسبة (17%) من المبحوثين يوافقون بشدة.

وقد يرجع هذا إلى المناقشة والتحاور مع زملائهم في العمل، من أجل تبادل المعلومات واكتساب المعارف التي من شأنها أن تساعدهم على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الجدول رقم (39): يمثل إجابات العاملين حول امتلاك المؤسسة إمكانيات خاصة بها تستطيع من خلالها المراجعة والتقييم في المشكلات المتعلقة بالأداء

إجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	02	3.8
غير موافق	01	1.9
محايد	13	24.5
موافق	22	41.5
موافق بشدة	15	28.3
المجموع	53	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة (41%) من المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تمتلك إمكانيات خاصة بها تستطيع من خلالها المراجعة والتقييم وحل المشكلات المتعلقة بالأداء، ثم تأتي نسبة (28,3%) فئة موافقة بشدة، في حين نجد نسبة (24.5%) فئة محايدة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المنظمة تسعى لتحسين أداء الموظفين والتعرف على احتياجاتهم، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ودفعهم إلى تطوير أدائهم، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية في منظماتهم، ومن الملاحظ أن المؤسسة تقوم كل ستة أشهر بتقييم أداء موظفيها.

الجدول رقم (40): يمثل إجابات العاملين حول الأداء العالي في المؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرار	إجابات العاملين
9.4	05	غير موافق بشدة
1.9	01	غير موافق
24.5	13	محايد
43.4	23	موافق
20.8	11	موافق بشدة
100	53	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (43.4%) فئة موافقة ترى بأن الأداء الوظيفي العالي في المؤسسة هدف الجميع، في حين نجد أن نسبة (24.5%) فئة محايدة، ثم تأتي نسبة (20.8%) فئة موافق بشدة.

وهذا راجع إلى الجهد الذي يبذله العامل داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين من خلال إتمامه للمهام المكونة للوظيفة في الوقت المحدد.

الجدول رقم (41): يوضح العلاقة بين قدرة المؤسسة على توفير الإضاءة في مكان العمل و راحة العمل في أداء واجباته الوظيفية:

المجموع		الارتياح في أداء الواجبات الوظيفية										العلاقة	
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الإجابات	
ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	التكرار والنسبة	
1.88	1	/	/	/	/	/	/	/	/	33.33	1	غير موافق بشدة	القدرة الكافية على توفير الإضاءة
1.88	1	/	/	/	/	7.14	1	12.5	1	/	/	غير موافق	
7.54	4	/	/	10	2	7.14	1	12.5	1	/	/	محايد	
56.6	30	62.5	5	55	11	42.85	6	75	6	66.66	2	موافق	
30.18	16	37.5	3	35	7	42.85	6	/	/	/	/	موافق بشدة	
100	53	100	8	100	20	100	14	100	8	100	3	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت (56.6%) وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الإجابات، وقد سجلت أعلى نسبة في هذه الاتجاه بنسبة (75%) لدى الفئة الموافقة على قدرة المؤسسة على توفير الإضاءة الكافية في مكان العمل الذي يخلق ارتياح دائم لدي العامل أثناء أداء واجبه الوظيفي، ثم تليها نسبة (66.6%)، أما الإجابات التي تمثل الفئة الغير موافقة قد بلغت نسبة (1.88%) التي ترى أن المؤسسة ليست لديها القدرة الكافية على توفير الإضاءة في مكان العمل والارتياح في أداء الواجبات الوظيفية.

كما أنه يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لا تعاني من انقطاع في الكهرباء بالإضافة للضوء الذي يمر عبر النوافذ الزجاجية والإضاءة الاصطناعية التي تدعم الضوء الطبيعي وهو ما يعرف بالإضاءة المختلطة، وهذا ما ينعكس إيجابيا على أداء العامل داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى شعوره بالراحة أثناء أداء واجباته الوظيفية.

الجدول رقم (42): يوضح العلاقة بين رؤية العاملين حول أهداف المؤسسة والأداء العالي في المؤسسة

المجموع	لدى العاملين رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف المؤسسة								إجابات العاملين		
	موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار والنسبة		
%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك		
9.43	5	16.66	3	13.33	2	/	/	/	/	غير موافق بشدة	اعتبار الأداء العالي في المؤسسة هدف الجميع
1.88	1	/	/	/	/	6.25	1	/	/	غير موافق	
24.52	13	5.55	1	46.66	7	31.25	5	/	/	محايد	
43.39	23	61.11	11	6.66	1	50	8	75	3	موافق	
20.75	11	16.66	3	33.33	5	12.5	2	25	1	موافق بشدة	
100	53	100	18	100	15	100	16	100	4	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت (3439%) وهي تمثل اتجاه العام لمجموع الإجابات، وقد سجلت أعلى نسبة في هذا الاتجاه ب (75%) وهي فئة توافق على أنه لدى العمال رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف المؤسسة واعتبار الأداء العالي فيها هدف الجميع، ثم تليها نسبة (61,11%)، أما الإجابات التي تمثل الفئة غير الموافقة قد بلغت نسبتها (1.88%) التي ترى بأن العاملين لا يملكون رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف المؤسسة وعدم اعتبار الأداء العالي في المؤسسة هدف الجميع.

كما أنه يمكن تفسير ذلك من خلال الجهد الذي يبذله العامل داخل المؤسسة، كما لديهم أفكار وتنبؤات مشتركة تصب في نفس الهدف.

الجدول رقم (43): يوضح العلاقة بين الأقدمية في العمل وقيام المؤسسة ببناء معايير موضوعية للترقية:

المجموع	الأقدمية في العمل						إجابات العاملين		
	أكثر من 10 سنوات		من 06 إلى 10 سنوات		أقل من 05 سنوات		التكرار والنسبة		
	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن			
9.43	5	8.33	1	12	3	6.25	1	غير موافق بشدة	تقوم المؤسسة ببناء معايير موضوعية للترقية
9.43	5	8.33	1	4	1	18.75	3	غير موافق	
26.41	14	16.66	2	32	8	25	4	محايد	
49.05	26	50	6	52	13	43.75	7	موافق	
5.66	3	16.66	2	00	0	6.25	1	موافق بشدة	
100	53	100	12	100	25	100	16	المجموع	

يبدو من خلال الجدول أن نظام الترقية موجود داخل المؤسسة، ذلك أن نسبة (52%) من مجتمع البحث يوافقون على أن المؤسسة تقوم ببناء معايير موضوعية للترقية، في حين نسبة (4%) غير موافقين.

ومن خلال الجدول نستنتج أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية للترقية، وذلك راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على تحليل العامل الفنية والعلمية والسلوكية للتأكد من المؤهلات الكافية لمواردها البشرية، وهي من أهم الوسائل والأساليب التي تحفز العاملين وتزيد من رغبتهم في الأداء وتحقيق حاجاتهم، حيث تحتل دورا هاما في التأثير على سلوكياته كما أنها آلية مهمة لدفع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها بصورة تجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال وضع معايير موضوعية كالأقدمية وقد يرجع ذلك إلى عامل الخبرة التي يتمتعون بها.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1-1 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية الجزئية الأولى:

توجد فروق إحصائية بين الظروف الفيزيائية والدافعية.

➤ أكدت النتائج إلى أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة (56.5%) من العمال الذين يوافقون بأن المؤسسة لديها القدرة الكافية على توفير الإضاءة في مكان العمل، لتوفر المصابيح والإضاءة الطبيعية.

➤ نجد أن نسبة (34%) من المبحوثين الغير موافقون على وجود مشكل الضوضاء في مكان العمل، لتوفر المؤسسة على سبل الوقاية، والأمن المهني، وكذلك تزويد الآلات بالعوازل يؤمن البيئة المهنية الجيدة.

➤ في حين نجد نسبة (56.6%) من مجتمع البحث الموافقون على توفر المؤسسة على مداخل ومخارج للتهوية، لتوفر المؤسسة على نوافذ للتهوية لتجديد الهواء، وبالتالي تزداد حيوية العامل وعدم شعوره بالنعاس والخمول والإجهاد.

➤ كذلك نجد نسبة (52.5%) من المبحوثين يوافقون على أن درجة الحرارة في مكان العمل مناسبة، حيث توفر المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل الملائمة للتخفيف من شدة الحرارة المتمثلة في المكيفات الهوائية وغيرها من الوسائل.

➤ كما نجد نسبة (60.4%) من مجتمع البحث يوافقون على أن المؤسسة توفر آلات للتدفئة في فصل الشتاء.

➤ في حين نجد نسبة (39.6%) من أفراد المجتمع البحث محايدين على أن نسبة انتشار الغبار في مكان العمل غير مؤثرة، وما شد انتباهنا عمال النظافة حاضرون يوميا خلال فترة التبرص.

1-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية الجزئية الثانية:

توجد فروق إحصائية بين الظروف الاجتماعية والقدرة على الانجاز.

- خلصت النتائج إلى أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة (34%) من المبحوثين يوافقون بأن لدى العاملين رؤية واضحة ومشتركة حول أهداف المؤسسة.
- في حين نجد أن نسبة (39.6%) من أفراد مجتمع البحث محايدون بأن العمال ينظرون للقضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة من منظور مشترك.
- ونسبة (47.2%) من أفراد مجتمع البحث يوافقون على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- في حين نجد نسبة (37.7%) من أفراد مجتمع البحث المحايدون حول الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال، وضوح الدور يسهم في الثقة بين الطرفين.
- كذلك نسبة (34%) من المبحوثين يوافقون على أن الشعور بالعلاقة الأخوية والحميمية يبني وبين زملائي في مكان العمل، ومنه نستنتج أن المؤسسة تسودها علاقات إنسانية، باعتبارها إحدى النظم المعمول بها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- كما نجد نسبة (50.9%) يوافقون على استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل، ومنه نستنتج أن العمال يشجعون بعضهم البعض فيما يخص التكاليف والتأقلم مع الوظيفة والظروف المحيطة لها وخصوصا مع العمال.
- كما نجد نسبة (39.6%) من مجتمع البحث يوافقون على إتاحة الرؤساء للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ونجد نسبة (32.1%) يوافقون على أن الشعور بالحرية والاستقلالية في مجال العمل أمام رؤسائهم،
- كما تمثل نسبة (39.6%) من مجتمع البحث يوافقون على وجود تنسيق وتعاون بين جميع الأقسام في المؤسسة.
- ونسبة (37.7%) من أفراد مجتمع البحث محايدون على إيمان المؤسسة بأن الاتصال بين الإدارة والعاملين هو شيء جوهري وحيوي لدعم النجاح.

➤ في حين نجد نسبة (47.2%) من المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تتيح للفرد حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة.

➤ في حين نجد نسبة (41.5%) من مجتمع البحث يوافقون على أن نمط القيادة في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين على إتقان العمل .

1-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية الجزئية الثالث:

توجد فروق إحصائية بين الظروف التنظيمية والكفاءة.

➤ إن أغلب مجتمع البحث بنسبة (34%) من المبحوثين يوافقون على أن التكوين يساعد في زيادة وفهم واستيعاب متطلبات العمل، ما يعني أن المؤسسة تعتمد على التكوين لتنمية قدراتهم وكفاءتهم تلعب دور مهم في نجاح المؤسسة.

➤ في حين نجد نسبة (37.7%) من أفراد مجتمع البحث محايدون على أن التكوين يساهم في خلق استعداد إيجابي نحو أهداف المؤسسة، لتحفيز العامل لتقديم أفضل ما لديه.

➤ تؤكد نسبة (49.1%) من مجتمع البحث موفقتهم على أن المؤسسة تقوم ببناء معايير موضوعية للترقية.

➤ نجد نسبة (37.7%) من أفراد مجتمع البحث يوافقون على وجود الراحة في أداء الواجبات الوظيفية،

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

دراسة مومية عزري:

اتفقت دراستنا الحالية مع نتائج دراسة الباحثة مومية عزري على أن هناك علاقة بين ظروف العمل المادية والاجتماعية وزيادة الأداء.

دراسة ناصر محمد بن عقيل:

اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة التي كشفت عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي وواقع العلاقات الإنسانية.

دراسة إليزابيت ألمر:

اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة التي توصلت إليها الباحثة على أن ترتيبات العمل المرنة تؤدي إلى تحسين كبير في الأداء الوظيفي والرضا والوظيفي والعائد المستهدف.

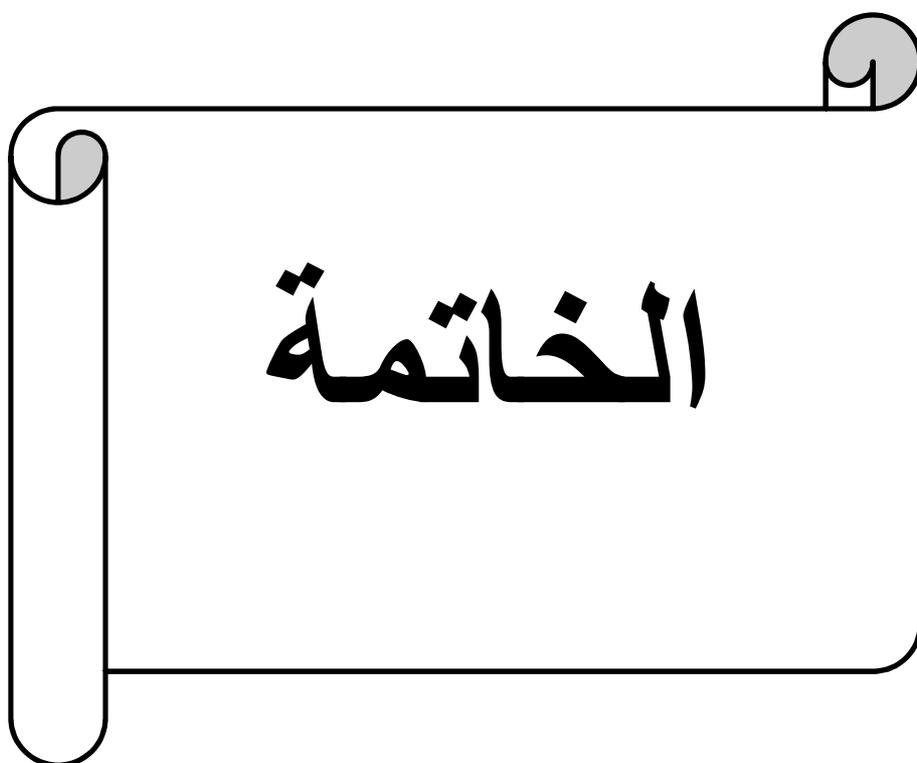
النتائج العامة للدراسة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتحصل، وبعد تحليل البيانات الاستبيان ومناقشة النتائج نصل في الأخير إلى الكشف على النتائج النهائية التي تحصلنا عليها في ضوء بحثنا لموضوع ظروف العمل والأداء الوظيفي التي خلصت إلى صحة الفرضيات الجزئية والتي مفادها:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الظروف الفيزيكية والدافعية.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاجتماعية والقدرة على الإنجاز.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الظروف التنظيمية والكفاءة.

وبالتالي صحة وصدق الفرضية العامة والتي مفادها:

- توجد علاقة بين ظروف العمل وتحسين الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت.



الخاتمة:

وفي الأخير نستخلص إلى أن أي مؤسسة مهما كان نوعها فهي تسعى جاهدة إلى تلبية حاجات ورغبات المجتمع، كما تسعى لتحقيق النجاح داخل هذا المجتمع ولهذا كان لابد أن تهتم بمواردها المختلفة بصفة عامة وبمواردها البشرية بصفة خاصة، محاولة توفر له كل كافة الظروف المناسبة من أجل تحسين أدائه وتحقيق الأهداف المسطرة للمستقبل.

ولقد حاولنا في هذه الدراسة أن نتطرق إلى موضوع ظروف العمل والأداء الوظيفي، بدءا بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه أهم المفاهيم الأساسية للموضوع، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والأبعاد النظرية له، مما ساعدنا في تكوين صورة واضحة حول الموضوع.

كانت محاولتنا تهدف إلى التعرف على علاقة ظروف العمل و الأداء الوظيفي داخل شركة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء وذلك من أجل التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والفرضيات الجزئية.

وأخيرا هذه الدراسة ليس إلا حلقة من سلسلة الدراسات التي أجريت وأخرى ستجرى بصدد هذه الموضوع، أما المتغيرات متروكة لمن يأتي من بعدها عن الباحثين لاستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- أحمد عياد، "مدخل المنهجية البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 2- أحمد ماهر، "مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3- إلهام بوغليظ، فريد كورتل، "الاتصال واتخاذ القرار"، ط1، دار الكنوز للمعرفة، 2010.
- 4- أنس عبد الباسط، عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 5- براهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقاتها، ط1، دار الفكر العربي
- 6- بشار الوليد، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 7- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 8- بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 9- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة، بيروت، 2002
- 10- حسن محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2014
- 11- حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 12- دوود معمر، "منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت"، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- 13- راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة"، دط، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.

- 14- سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 15- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، داروائل للنشر، عمان، 2006
- 17- سيد صابر تغلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010
- 18- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004
- 19- طارق البدري، سهيلة لجم، الاحصاء في المناهج البحثية التربوية والنفسية، ط1، دار الثقافة، 2008.
- 20- عبد الباري درة محفوظ جودة، "الاساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي"، ط2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
- 21- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009
- 22- عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 23- عبد الرحمان العيسوي، "سيكولوجية العمل والعمال"، دار الراتب الجامعية بيروت.
- 24- عبد الرحمان العيسوي، "علم النفس الانتاج"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997.
- 25- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي"، دار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2001.
- 26- عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية"، القاهرة دار المعرفة الجامعية طبع نشر توزيع، 2009.
- 27- عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007

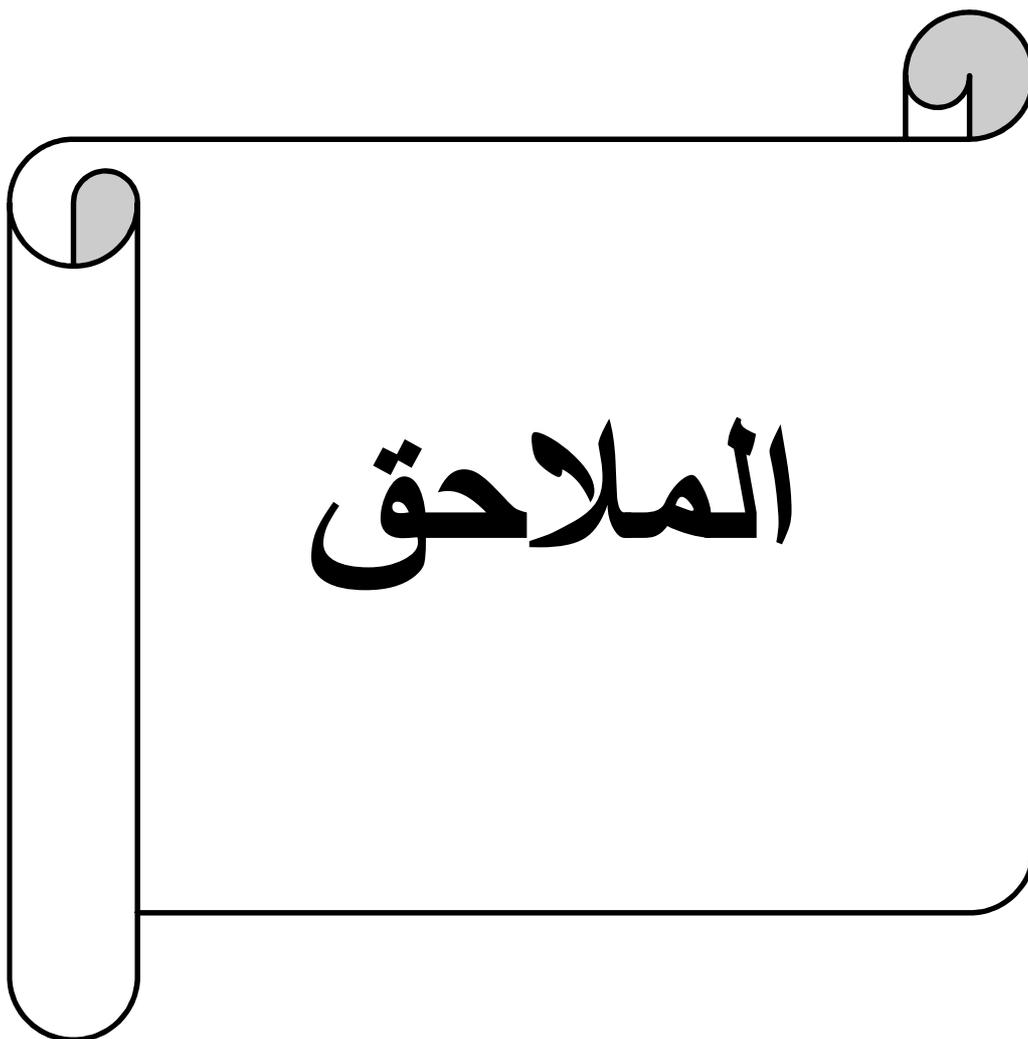
- 28- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان، 2010
- 29- علي عسكر، "ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها"، دار الكتاب الحديث، 2009.
- 30- عمار بوحوش، النظريات الحديثة في القرن الواحد والعشرين" ط1، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006.
- 31- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 32- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994.
- 33- عيدة عريفج، وآخرون، مبادئ في العلوم الادارية الاصول والمفاهيم المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 34- فاتن عوض الغزوي، القيادة والاشراف الاداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 35- فرج عبد القادر طه، علم النفس التنظيمي، ط6، دار المعارف، مصر، 1983.
- 36- فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والادارة، ط1، دون نشر، مصر، 2006.
- 37- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 38- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996.
- 39- كمال برير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
- 40- مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 41- محمد خليل عباس، آخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 42- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- 43- محمد سرور حريري، طرق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، عمان، 2012.

- 44- مفيدة يحياوي، وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار أسامة للنشر، عمان.
- 45- نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 46- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- 47- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، ط1، دار الриаة للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 48- هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الادارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 49- وفاء شلبي، وآخرون، إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

الرسائل الجامعية:

- 1- علي حسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي، مدينة الرياض، السعودية، سنة 2005.
- 2- علي موسى حنان، الصحة والسلامة وأثارها على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخضض علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
- 3- محمد لمين هيشور، العوامل المؤثرة على تنظيم العمل بالمؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية، نموذجا _ سطيف _ بغرض الحصول على رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتنمية الموارد البشرية، بجامعة محمد خيضر _ بسكرة_ الجزائر، 2008-2009.
- 4- مومية عزري، ظروف العمل والرضي المهني للمعلم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، للموسم الدراسي 2006_2007.

- 5- ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ضباط الامن الخاصة بمدينة الرياض ، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجيستر في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 6- اليزابيت ألمر، بعنوان: آثار ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي، دراسة منشورة، 2000.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون

كلية العلم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الاستمارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، في إطار إعداد مذكرة ماستر في علم

الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان : ظروف العمل

والأداء الوظيفي، نرجو من سيادتكم التفضل علينا لملئ الاستمارة، وفي

الأخير لكم منا أرقى عبارات الاحترام والتقدير على تعاونكم معنا وشكرا .

ملاحظة: المعلومات الواردة في الاستمارة تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث

العلمي

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

للجواب

اشراف الدكتور:

هيشور محمد أمين

اعداد الطالبتين:

زروالي سعاد

زروالي بختة

السنة الجامعية: 2016-2017

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن :.....

3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4- الإطار المهني: إطار عون تحكم

عون تنفيذ

5- الحالة العائلية: أعزب متزوج

مطلق أرمل

6- هل تقيم مع ؟ أسرة موسعة أسرة نووية

7- متى التحقت بالمؤسسة ؟ أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

8- ما هو مكان إقامتك ؟

منطقة ريفية منطقة شبه حضرية (بلدية) منطقة حضرية (ولاية)

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بفقرات الظروف الفيزيائية.

الرقم	العبرة	غر موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدى المؤسسة القدرة الكافية على توفير الإضاءة في مكان العمل.					
2	يوجد في مكان العمل مشكل الضوضاء					
3	توفر المؤسسة مداخل ومخارج للتهوية					
4	أعتقد أن درجة الحرارة في أماكن العمل مناسبة					
5	هناك آلات للتدفئة توفرها المؤسسة في فصل الشتاء					

					6	تبقى نسبة انتشار الغبار في مكان العمل غير مؤثرة
					ثانيا: الأسئلة المتعلقة بفقرات الظروف الاجتماعية	
					07	لدى العاملين رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف المؤسسة
					08	ينظر العاملون للقضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة من منظور مشترك
					09	أشعر انه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة
					10	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال
					11	عملي مع فريق العمل يشعرنى بالرضا والانتماء
					12	أشعر بالعلاقة الأخوية والحميمية بيني وبين زملائي في العمل
					13	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل
					14	يتيح لي رؤسائي في العمل المشاركة في اتخاذ القرارات
					15	أشعر بالحرية والاستقلالية في التعبير عن رأيي في مجال عملي أمام رؤسائي
					16	يوجد تنسيق وتعاون بين جميع الأقسام في المؤسسة
					17	تؤمن المؤسسة بأن الاتصال بين الأفراد والعاملين هو شيء جوهري وحيوي لدعم النجاح
					18	تتاح للفرد حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة
					19	يساهم نمط القيادة في المؤسسة في تحفيز العاملين على إتقان العمل
					ثالثا: الأسئلة المتعلقة بفقرات الظروف التنظيمية	
					20	يساعد التكوين في زيادة فهم واستيعاب متطلبات العمل
					21	يساهم التكوين في خلق استعداد ايجابي نحو أهداف المؤسسة
					22	تقوم المؤسسة ببناء معايير موضوعية للترقية
					23	ارتاح دائما في أداء واجباتي الوظيفية

رابعاً : الأسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي						
					يؤمن العمال في المؤسسة بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم لتحسين جودة أدائهم	24
					تشجع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية	25
					يمتلك العامل حيوية كبيرة في طرح طرق جديدة في العمل	26
					يحرص العامل على تحقيق احتياجاته ورغباته داخل المؤسسة	27
					يؤدي تعارض قيم المؤسسة مع قيم العاملين إلى وجود مشاكل في الأداء	28
					يجب أن يمتلك القائد الإيمان العميق بالمزايا والمكاسب التي سوف تتحقق للفرد والمنظمة معاً إذا حدث توافق بينهما	29
					إن تغليب لغة الحوار بين الأفراد والعاملون سوف يسمح بزيادة الأداء الوظيفي	30
					تمتلك المؤسسة إمكانيات خاصة بها تستطيع من خلالها المراجعة والتقييم في حل المشكلات المتعلقة بالأداء	31
					يعتبر الأداء العالي في المؤسسة هدف الجميع	32

شكراً على تعاونكم معنا