



جامعة أحمد دراية - ولاية أدرار -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

ظروف العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين : دراسة ميدانية ببلدية تساييت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبين :

- الزهراء فاتحي
 - نجات فاتحي
- أعضاء لجنة المناقشة

جامعة أدرار	رئيسا ومقررا	د- بوهناف عبد الكريم
جامعة أدرار	مناقشا	د- بوزيد علي
جامعة أدرار	مشرفا	د- مولاي عمار سميرة

الموسم الجامعي: 2021-2022



شهادة الترخيص بالإيداع

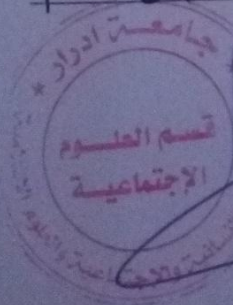
انا الأستاذ(ة): سعيدة مولاي عمارة
المشرف مذكرة الماستر الموسومة بـ: ظروف العمل وصادقها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في
دراسة ميدانية بلدية تسانيت
من إنجاز الطالب(ة): الزهراء فاطمي
و الطالب(ة): نحاة فاطمي
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
القسم: العلوم الاجتماعية
التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/12/21

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
بإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في: 2022/7/4

مساعد رئيس القسم:



د. بوزيد علي
رئيس قسم العلوم الاجتماعية

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

والديا الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما، إلى أخي وفقه الله في مشواره الدراسي. إلى زوجي الذي ساندني وتحملني طيلة فترة دراستي، إلى أولادي فلذات كبدي ونور عينيأ رعاهم الله وجعلهم من حفظة كتابه الكريم.

الزهوراء

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي الغالية، أخواتي وإخواني كل باسمه، وكل من ساعدني في الوصول إلى هذا المكان.

أساتذة وطلبة أول دفعة لقسم علم الاجتماع التنظيم والعمل لسنة 2007 بجامعة أدرار، أساتذتي وزملائي لهذه الدفعة .

وإلى كل من يسعى لطلب العلم والمعرفة .

نجاهة

شكر وتقدير

أولاً نشكر الله على جميل فضله وكرمه على أن وفقنا للوصول إلى هذا المقام.
ثانياً نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة سميرة مولاي عمار التي أشرفت على توجيهنا، وقدمت لنا كل ما تملك من جهد ووقت ومعلومات قيمة طيلة مشوارنا الدراسي، والشكر الموصول لكل أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل دون استثناء.
كما نشكر رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تسابيت الذي سمح لنا بإجراء الدراسة، ولا ننسى أهم الفاعلين وهم الموظفين الإداريين لبلدية تسابيت لتعاونهم معنا.
وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

الصفحة	المحتويات
	الإهداء والشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
ص2	الدراسات السابقة
ص7	الإشكالية
ص9	الفرضيات
ص9	مبررات اختيار الموضوع
ص9	أهمية الدراسة
ص10	أهداف الدراسة
ص10	منهج البحث
ص10	المفاهيم والمصطلحات
الجانب النظري	
الفصل الثاني : ماهية ظروف العمل	
ص17	تمهيد
ص18	المبحث الأول : مفهوم ظروف العمل
ص18	المطلب الأول : تعريف ظروف العمل
ص20	المطلب الثاني : أهمية وأهداف ظروف العمل
ص22	المطلب الثالث : أساليب تحسين ظروف العمل

ص23	المبحث الثاني : أنواع ظروف العمل
ص23	المطلب الأول : ظروف العمل الفيزيكية
ص26	المطلب الثاني : ظروف العمل التنظيمية
ص29	المبحث الثالث : قياس مستوى ظروف العمل
ص29	المطلب الأول : الغيابات ودوران العمل
ص31	المطلب الثاني : الشكاوى و المنازعات
ص34	المطلب الثالث : حوادث العمل والأمراض المهنية
ص37	المبحث الرابع : النظريات المفسرة لظروف العمل
ص37	المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية
ص39	المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية
ص41	المطلب الثالث : نظرية الحاجات
ص43	خلاصة
الفصل الثالث : ماهية الأداء الوظيفي	
ص46	تمهيد
ص47	المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
ص47	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي
ص50	المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
ص53	المطلب الثالث : مستويات الأداء الوظيفي
ص54	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
ص56	المطلب الخامس : أساسيات تحسين الأداء الوظيفي
ص57	المبحث الثاني : قياس الأداء الوظيفي
ص57	المطلب الأول : تعريف قياس الأداء الوظيفي

ص58	المطلب الثاني : طرق قياس الأداء الوظيفي
ص62	المطلب الثالث : أهمية قياس الأداء الوظيفي
ص63	المطلب الرابع : معوقات قياس الأداء الوظيفي
ص64	المبحث الثالث : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
ص64	المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية
ص65	المطلب الثاني : نظرية التقسيم الإداري
ص66	المطلب الثالث : نظرية العدالة
ص67	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
ص70	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
ص70	المطلب الأول : مجالات الدراسة
ص70	المطلب الثاني : أدوات البحث
ص76	المطلب الثالث : مجتمع البحث وخصائصه
ص76	المبحث الثاني: واقع ظروف العمل والأداء الوظيفي لعمال بلدية تسايب
ص76	المطلب الأول : واقع ظروف العمل
ص89	المطلب الثاني : مظاهر الأداء الوظيفي في بلدية تسايب
ص94	المبحث الثالث :العلاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي
ص97	المطلب الأول : ظروف العمل الفيزيائية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
ص101	المطلب الثاني : ظروف العمل التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
ص108	استنتاج عام

ص111	خاتمة
	قائمة المراجع
ص118	الملاحق

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
ص71	جدول يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمقبولة	01
ص71	جدول يوضح الجنس والمستوى التعليمي للمبحوثين	02
ص73	جدول يوضح السن والفئة السوسيو مهنية للمبحوثين	03
ص75	جدول يوضح الحالة العائلية وسنوات الخدمة للمبحوثين	04
ص76	جدول يوضح مدى توفر المكتب على الإضاءة الجيدة	05
ص76	جدول يوضح مدى توفر التهوية الكافية في المكتب	06
ص77	جدول يوضح مدى المعاونة من وجود (غبار روائح كريهة، رائحة الدخان) داخل المكتب	07
ص77	جدول يوضح مدى توفر التكييف المناسب صيفا وشتاءا في المكتب	08
ص78	جدول يوضح مدى وجود الإزعاج من حول الموظفين	09
ص79	جدول يوضح مدى توفر الوسائل لدى الموظفين جدول	10
ص80	يوضح مدى وجود نقائص في المكتب	11
ص80	جدول يوضح مدى توفر النقل في المؤسسة	12
ص81	جدول يوضح مدى وجود نادي (شاي، قهوة.....إلخ)	13
ص81	جدول يوضح مدى شرح المهام بالتفصيل للموظف عند تعيينه	14

ص82	جدول يوضح مدى تقسيم العمل في المكتب	15
ص82	جدول يوضح مدى الرضا عن علاوة المردودية	16
ص83	جدول يوضح مدى قيام المؤسسة بتكريم الموظف	17
ص83	جدول يوضح مدى حدوث شجارات أو ملامسات كلامية بين الموظف وأحد زملائه	18
ص84	جدول يوضح مدى العدل في توزيع المهام في المكتب	19
ص84	جدول يوضح مدى الحصول على الترقية كلما استوفى الشروط القانونية لذلك	20
ص85	جدول يوضح مدى الأخذ بالرأي عند (النقل) التحويل من مصلحة إلى أخرى	21
ص85	جدول يوضح مدى المعاناة من نقص المساعدين في المكتب	22
ص86	جدول يوضح ممن يتلقى الموظف تعليماته	23
ص86	جدول يوضح مدى وجود العدالة في توزيع علاوة المردودية	24
ص87	جدول يوضح مدى وجود العدالة في الترقية بين الموظفين	25
ص87	جدول يوضح مدى التعامل مع المسؤول المباشر	26
ص88	جدول يوضح ما تقدمه لجنة الخدمات إن كان في مستوى تطلعات الموظفين	27
ص89	جدول يوضح مدى احترام الموظفين لأوقات الدخول للعمل	28

89ص	جدول يوضح مدى احترام الموظفين لأوقات الخروج من العمل	29
89ص	جدول يوضح مدى التغيب عن العمل	30
90ص	جدول يوضح مدى خروج الموظفين لاقتناء أكل خفيف(كسكروط)	31
90ص	جدول يوضح مدى الحصول على إذن بالخروج لقضاء أمور شخصية أثناء تأدية المهام	32
91ص	جدول يوضح من يخبر الموظف بخروجه من مؤسسة العمل	33
91ص	جدول يوضح مدى وقوع الموظفين في الخطأ أثناء تأدية المهام	34
92ص	جدول يوضح مدى رفض الرئيس المباشر لعمل منجز	35
92ص	جدول يوضح مدى قيام الموظفين بالمبادرة إلى مساعدة زملائهم جدول	36
93ص	جدول يوضح مدى قبول التطوع للقيام بعمل إضافي	37
94ص	جدول يوضح مدى العلاقة بين توفر التكيف والتغيب عن العمل	38
95ص	جدول يوضح مدى العلاقة بين توفر المكتب على الإضاءة الجيدة والتغيب عن العمل	39
96ص	جدول يوضح العلاقة بين توفر التهوية والتغيب عن العمل	40
97ص	جدول يوضح العلاقة بين تلقي الموظف للشرح المفصل عن المهام المكلف بها عند التعيين في الوظيفة	41

ص98	جدول يوضح العلاقة بين توفر وسيلة النقل للعمال ومدى احترام أوقات الدخول والخروج للعمل	42
ص99	جدول يوضح العلاقة بين وسيلة النقل للعمال واحترام أوقات الخروج	43
ص100	جدول يوضح العلاقة بين وجود نادي في مقر العمل والخروج أثناء الدوام لاقتناء كسكروط	44
ص101	جدول يوضح العلاقة بين الرضا عن المردودية وقبول التطوع لساعات عمل إضافية	45
ص102	جدول يوضح العلاقة بين التكريم في المؤسسة وقبول التطوع لساعات عمل إضافية	46
ص103	جدول يوضح العلاقة بين العدالة في الترقية وقبول التطوع للعمل لساعات إضافية	47
ص104	جدول يوضح العلاقة بين نقص المساعدين والوقوع في الخطأ	48
ص105	جدول يوضح العلاقة بين عدم تقسيم العمل والوقوع في الخطأ	49
ص106	جدول يوضح العلاقة بين العدل في توزيع المهام والوقوع في الخطأ	50
ص107	جدول يوضح العلاقة بين حدوث شجارات بين الزملاء والمبادرة إلى مساعدتهم	51

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
ص14	شكل رقم (01) يبين نموذج التحليل	01
ص51	شكل رقم (02) يبين محددات الأداء.	02
ص56	شكل رقم (03) يوضح النقاط المعنية بتحسين الأداء الوظيفي.	03

مقدمة : تعمل المؤسسة على تحقيق أفضل أداء، وذلك باتخاذ جميع التدابير والوسائل التي تساعد على رفع مستوى الأداء خاصة أداء الموظفين وهو ما يبنى عليه أدائها العام، والهدف من ذلك هو تحقيق الاستمرارية والبقاء إما لتحقيق الربح، مكاسب اقتصادية أو اجتماعية وغيرها.

إذ بقاء المؤسسة متوقف على بقاء المورد البشري الذي يعتبر أهم عنصر فيها، فهو يملك مجموعة من المهارات ولديه القدرة على أداء المهام المكلف بها كل حسب مستواه العلمي و إمكانياته، حيث أن كل عامل يؤدي دورا معيناً، ولكي يستطيع الموظف تقديم أفضل ما عنده تعمل مؤسسته على توفير بيئة عمل مناسبة له، أي ظروف عمل تتلاءم مع الوظيفة المؤداة، منها المادية الفيزيكية والتي تتعلق بوجود إضاءة وتهوية جيدة وتكييف مناسب وغيرها، ومنها التنظيمية التي تتعلق بتحسين عملية الاتصال وتحقيق العدالة بين الموظفين وتوجيههم توجيهها صحيحاً...إلخ.

ومن خلال ذلك سعت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت توجد علاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة لبلدية تسابيت التي تم اختيارها كميدان للبحث، هذه المؤسسة التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية لديها العديد من المهام ولها موظفين إداريين يقومون بتنفيذ هذه المهام، والهدف منها تقديم الخدمات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية لفائدة المواطنين أي تخدم المجتمع المحلي الذي يطلب تلبية خدماته بصفة مستمرة، إضافة إلى المعاملات الإدارية بين المصالح الداخلية للمؤسسة وبينها والمؤسسات الخارجية، وهؤلاء الموظفين لديهم مستوى أداء معين ويعملون في ظروف فيزيقية وتنظيمية يتأثرون بها وتؤثر فيهم أيضاً.

وبناءً على ما سبق قسمت الدراسة إلى أربعة فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول خصص للإطار العام للدراسة تضمن الدراسات السابقة، الإشكالية، الفرضيات، مبررات اختيار الموضوع أهمية الدراسة، أهدافها، منهج البحث المتبع خلال الدراسة، وشرح للمفاهيم والمصطلحات إجرائياً.

الفصل الثاني فيه تحدث عن الجانب النظري لظروف العمل من خلال أربعة مباحث الأول حول مفهوم ظروف العمل، الثاني لأنواع الظروف، الثالث لقياس مستواها، الرابع للنظريات المفسرة لها.

الفصل الثالث عن الجانب النظري لماهية الأداء الوظيفي تم الحديث فيه عن ثلاثة مباحث، الأول عن مفهوم الأداء الوظيفي، الثاني عن قياس الأداء الوظيفي، الثالث عن النظريات المفسرة للأداء.

أما الفصل الرابع فقد تطرق إلى الجانب الميداني فيما يخص الدراسة الميدانية، وذكر فيه ثلاثة مباحث المبحث الأول كان للإجراءات المنهجية للدراسة، والثاني عن واقع ظروف العمل والأداء الوظيفي، وآخر مبحث كان عن العلاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي، وفي الأخير الاستنتاج العام وخاتمة البحث.

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الميدان هي عدم تجاوب المبحوثين مع بعض أسئلة الاستبيان، لذلك قد توجد بعض الإجابات المتناقضة وربما غير المقنعة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 01-الدراسات السابقة
- 02-الإشكالية
- 03-الفرضيات
- 04-مبررات اختيار الموضوع
- 05-أهمية الدراسة
- 06-أهداف الدراسة
- 07- منهج البحث
- 08-المفاهيم والمصطلحات

01-الدراسات السابقة :

تلعب الدراسات السابقة دوراً مهماً في رحلة البحث التي يقوم بها الباحث ذلك أنها تكون بمثابة النافذة التي تفتح الباب أمامه ليأخذ منها ما يفيد في دراسته، حيث تساعده على تسليط الضوء على جوانب معينة بتعمق أكثر أو التنبه لما قد تكون تلك الدراسات قد أغفلته، ليقوم هو بدوره لتناولها من زوايا أخرى بما يتوافق مع عنوان بحثه وميدان تنفيذ دراسته البحثية.

• الدراسة الأولى :

تعود هذه الدراسة للباحثين أنيسة بولحبال ونور الهدى شبيرة عنوانها "أثر ظروف العمل على الرضا الوظيفي"، دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الطاهير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، للسنة الجامعية 2019-2020.

تبلورت إشكالية البحث في تساؤل رئيسي فحواه : هل يوجد أثر لظروف العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية مجذوب السعيد الطاهير جيجل؟ وتلى هذا السؤال أسئلة فرعية تمثلت في هل يوجد أثر لظروف العمل الفيزيكية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية مجذوب السعيد الطاهير جيجل؟ هل يوجد أثر لظروف العمل التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية مجذوب السعيد الطاهير جيجل؟ واعتمدت على فرضيات منها الرئيسية كلما توفرت ظروف العمل كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية مجذوب السعيد الطاهير. ومنها تفرعت ثلاثة فرضيات الأولى: كلما توفرت ظروف العمل الفيزيكية كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية مجذوب السعيد الطاهير.

الثانية: كلما توفرت ظروف العمل التنظيمية كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية مجذوب السعيد الطاهير.

الثالثة: كلما توفرت ظروف العمل المادية كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية مجذوب السعيد الطاهير.

الإجراءات المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، مع الاستعانة بالمقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة مع توزيع الاستبيان على العمال كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة المعنية بالدراسة يسودها مستوى متوسط من ظروف العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ظروف العمل 2.851. وأيضاً مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي كلي لمحور الرضا الوظيفي بـ 2.670، ومجمل القول أن لظروف العمل تأثير كبير على الرضا الوظيفي.

• الدراسة الثانية :

صاحب هذه الدراسة أسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان أثر الظروف التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال لسنة، 2008.

طرحت الدراسة إشكالية ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات Paltel في فلسطين؟

الإجراءات المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعينة عشوائية طبقية تتكون من 312 موظف.

نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات- الأنظمة والقوانين والمعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين الأداء الوظيفي

- وأظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهذه القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

● **الدراسة الثالثة :** هي دراسة قام بها الباحثين برباح محمد الأمين، موساوي يحيى بعنوان الدراسة: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية) جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان. الملحقة الجامعية مغنية. كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية 2016/2015.

الإشكالية كانت تتمحور حول سؤال رئيسي حول ما مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية والأسئلة الفرعية كما يلي:

ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهم العوامل المؤثرة فيه؟

ما مفهوم الأداء الوظيفي وما هي عناصره؟

ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين حيث اعتمدوا على المنهج الوصفي والعينة عشوائية؟

أما أدوات الدراسة فكانت المسح المكتبي، الاستبيان، الملاحظة، المقابلة.

نتائج الدراسة:

- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا.

كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة.

- الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى.
- معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية
- الوقوف على علاقة الترقيات بالأداء
- الوقوف على الاستقرار الوظيفي بالأداء
- الوقوف على علاقة ظروف وبيئة العمل بالأداء
- الدراسة الرابعة :

لقد قامت الباحثة محروق رقية بدراسة عنونها "تأثير ظروف العمل على الأداء في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة بمركب المجارف والرافعات بعين السمارة بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، للسنة الجامعية 2010-2011.

تدور إشكالية البحث حول إذا ما كان لظروف العمل تأثير على أداء الأفراد، وتعرضت هذه الدراسة لمجموعة من الأسئلة كانت كالاتي:

- هل لظروف العمل الفيزيكية تأثير على أداء العمل؟
- هل العلاقات الاجتماعية السائدة بين عمال المركب لها تأثير على أدائهم؟
- ووضعت فرضية عامة مفادها أن ظروف العمل داخل المؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية بعين السمارة تؤثر على أداء العمل.
- وفرضيات جزئية الأولى: تعتبر ظروف العمل الفيزيكية من العوامل التي تؤثر على أداء العمل، والثانية: للعلاقات الاجتماعية الجيدة التي تربط العامل بزملائه أثر على أداء العمل.

الإجراءات المنهجية:

استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الملاحظة والاستمارة، واختيرت العينة العشوائية الطبقية نظراً لعدم تجانس أفراد المجتمع المدروس.

نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت كالاتي:

_ أن ظروف العمل السائدة متوسطة(عادية) لكن الظروف الفيزيكية تتميز بالسوء إذ لا تبالي المؤسسة بتوفيرها للعمال، ولا يسري ذلك على كل العمال وإنما يوجد فرق بين توفير الظروف للعمال التنفيذيين وأصحاب المناصب، فالتنفيذيين تقل لديهم التهوية ويعانون من الحرارة والضجيج ...، مما يؤثر سلباً على أجسادهم ونفسياتهم مع مرور الوقت، ولأن هذا يساهم في تعبهم ومعاناتهم يلجأون إلى الاسترخاء وبالتالي لا رغبة ولا طاقة له في إنجاز العمل، وظروف العمل الاجتماعية تعبر عن علاقات اجتماعية خاصة بين العمال البسطاء (التنفيذيين) وهذه العلاقات تساعد على أداء عملهم بالرغم من سوء العلاقة مع الإدارة، وهذا الأمر يدعم الروح المعنوية لديهم، والكل يحاول أن يتقن عمله للارتقاء مثل زملائه.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد ساعدت هذه الدراسات في اختيارنا لموضوع الدراسة، إضافة إلى ذلك معرفة ما هي أبعاد ومؤشرات كل من ظروف العمل سواءً الفيزيكية منها أو التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث تم استخدام البعض منها وإضافة أخرى في الدراسة.

02-الإشكالية

لقد عملت المؤسسات الناجحة على الاهتمام بالعامل وتقدير الجهود التي يبذلها في العمل من أجل الارتقاء به في المنصب وتحقيق النجاح في المسيرة الوظيفية ، ولكون القائمين على الإدارة يعلمون مسبقاً أن تحسن مستوى أداء المؤسسة مرهون بتدعيم أداء موظفيها من خلال الاختيار الأنسب للموظفين ووضعهم في وظائف تتوافق مع مؤهلاتهم وإمكانياتهم، واستغلال هذه الكفاءات أحسن استغلال، ومهما تكن طبيعة نشاط تلك المؤسسة سواءً كان نشاطاً اقتصادياً، اجتماعياً سياسياً أو مؤسسة عمومية أو خاصة فإن استمرارها وبقاؤها يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء الجيد للعنصر البشري، الذي ينبغي إعطائه مساحة لتقديم أفضل ما عنده بالتحفيز والتشجيع المستمرين، وتوفير الجو المناسب له لفعل ذلك، ولا يمكن تجاهل أن هذا العنصر يؤثر ويتأثر بما حوله سلباً أو إيجاباً، خاصة عندما نتحدث عن ظروف العمل المحيطة بالعامل التي توفرها له مؤسسته، فلا يمكن القيام بإنجاز المهام دون توفر الوسائل والإمكانيات ، فالأداء الوظيفي عبارة عن تضافر القدرات والجهد وإدراك الدور الهام بالنسبة للموظف وشغله لوظيفة تحتوي على مجموعة من الأعمال التي كلف بتنفيذها بناء على شهاداته العلمية ، وخبرته التي تساعده على الترقية إلى منصب أعلى بالإضافة إلى قدراته الشخصية التي تميزه عن غيره من الموظفين كالذكاء والسرعة والدقة في التنفيذ وغيرها ، هذه الإمكانيات لوحدتها لا تكفي دون أن تتوفر إلى جانبها مجموعة من الوسائل المساعدة على العمل بدءاً من مكتب لائق و وسائل مكتبية ، أجهزة وآلات معينة، وحتى وجود التعاون ضمن روح فريق العمل الذي ينبغي أن يكون بينهم تكافؤ.

ومن أجل مراعاة هذه الظروف قمنا بإجراء دراسة ميدانية بلدية تسابيت التي تعتبر مؤسسة إدارية تقوم بتقديم خدماتها للمواطنين بواسطة الموظفين الإداريين التابعين لها والذين يعملون في ظروف معينة ولهم احتياجات تدفعهم للقيام بمهامهم، لذا حاولنا معرفة إن كان لتلك الظروف علاقة بأداء الموظفين في المؤسسة، وإن كانت هذه الظروف

متوفرة وتساعدهم على الأداء الجيد، وتم طرح سؤال رئيسي مفاده هل توجد علاقة بين

ظروف العمل والأداء الوظيفي لموظفي الإدارة ببلدية تسابيت؟

وتفرع عن هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تمثلت في:

1 - هل هناك علاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وأداء الموظفين الإداريين ببلدية

تسابيت؟

2 - هل هناك علاقة بين ظروف العمل التنظيمية وأداء الموظفين الإداريين ببلدية

تسابيت؟

03-الفرضيات:

توجد علاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لموظفي الإدارة بلدية تسابيت.
و فرضيات جزئية وهي :

- 1 - توجد علاقة بين ظروف العمل الفيزيكية وأداء الموظفين الإداريين بلدية تسابيت.
- 2 - توجد علاقة بين ظروف العمل التنظيمية وأداء الموظفين الإداريين بلدية تسابيت.

04- مبررات اختيار الموضوع:

*أسباب ذاتية : تتمثل في كون الموضوع يتعلق بواقعنا اليومي في العمل، ومعايشتنا لهذا الواقع جعلتنا نلاحظ انشغالات العمال وما يطمحون لتحقيقه حاضراً ومستقبلاً.
- الموضوع شيق وممتع يستطيع الباحث دراسته خاصة مع توفر المادة العلمية.
- الرغبة في معرفة العلاقة الحقيقية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي انطلاقاً من الميدان.

- محاولة تطبيق ما تعلمناه نظرياً خلال مشوارنا الدراسي بشكل عملي.
- أنه لم يسبق أن خضع عمال هذه المؤسسة لبحث من طرف باحثين في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

*أسباب موضوعية : تتمثل في محاولة تقديم إضافة للبحث العلمي، وكذا توضيح الصورة للقائمين على التسيير الإداري بلدية تسابيت عن واقع ظروف العمل فيها وعن أداء موظفيها والتي هدفها الأول والأساسي هو خدمة المجتمع ولأن هذا الموضوع لا زال يشغل الباحثين.

05- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- 1-إلقاء الضوء على ظروف العمل الفيزيكية والتنظيمية في بلدية تسابيت
- 2-مدى مساهمة ظروف العمل في قيام الموظفين الإداريين بأدائهم الوظيفي.

3- قد تساعد هذه الدراسة على مراجعة المسؤولين في المؤسسة لقراراتهم الإدارية المتعلقة بالموظفين.

06- أهداف الدراسة :

01- تنبيه المسؤولين في بلدية تسابيت إلى أهمية ظروف العمل للموظفين الإداريين وتحسينها عند الضرورة.

02- التأكد من إذا كان هناك ارتباط أو علاقة بين أداء الموظفين الإداريين وظروف العمل المحيطة بهم.

03- فتح المجال للمهتمين بالبحث العلمي لإجراء دراسات ميدانية مماثلة لجعل المؤسسة تقدم أفضل ما عندها من خدمات للمجتمع في المستقبل.

07- منهج البحث :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ذلك لأنه المنهج الذي يتفق مع وصف الظواهر وعرضها بناءً على المعطيات الميدانية، وتحليل مضمونها حسب المصادر العلمية من الكتب والمراجع.

08- المفاهيم والمصطلحات:

على اعتبار أن المفاهيم والمصطلحات ذات أهمية كبيرة من حيث استخدامها في ميدان علم الاجتماع على غرار غيره من العلوم، توجب على الباحث اختيار المفاهيم الجيدة للتمكن من استخراج أبعاد ومؤشرات دقيقة.

وقد تم توظيف بعض المفاهيم وتتمثل فيما يلي:

التعريف الاصطلاحي والإجرائي للمفاهيم:

أولاً- **العمل:** «هو النشاط الذي يستهدف إنتاج السلع والخدمات وتقديمها للأفراد والآخرين»¹

التعريف الاجرائي :

هو عبارة عن كل جهد يبذله الفرد مقابل أجر محدد أو غير محدد وهو قائم على عقد أو اتفاق بين صاحب الجهد والمستغل لهذا الجهد.

ثانياً- **الأداء:** «هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة»²

التعريف الإجرائي:

مدى إنجاز وإتمام المهام الموكلة للموظف من خلال خبرته في الميدان، وحسن القيام بالأعمال المكلف بها.

ثالثاً- **الوظيفة :** « منصب عمل مسند إلى عامل ليؤديه مع اختصاصات يحددها له القانون.»³

إجرائياً : هي ما يسعى الفرد إلى الحصول عليه من خلال مكتسباته في مشواره الدراسي والحياتي من خبرات تتوافق والوظيفة المختارة.

رابعاً- **ظروف العمل :** اصطلاحاً «هي تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية

¹ - هاني أحمد يونس الدباغ ، الظروف البيئية المحيطة بالعمل وعلاقتها بالعامل ، مجلة آداب الزرافدين ، جامعة الموصل ، العدد 52 ، 2008 ، ص3.

² - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص29.

³ - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2007، ص2464

لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل.¹

إجرائياً ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل داخل مكان أو حيز العمل من مؤثرات، ليكون لها الأثر الواضح سلباً أو إيجاباً على سير العمل، وتختلف هذه الظروف بين الفيزيائية والتنظيمية، فالأولى لها علاقة بما يوجد داخل مكان العمل من أدوات مكتبية وإضاءة وتهوية...، تعمل على تحسين أداء العامل لعمله، أما التنظيمية فتتمثل في الأجور والحوافز والاتصال وغيرها من الأمور التي تطبقها الإدارة على الموظفين.

خامساً- الأداء الوظيفي: «ويعرف أيضاً الأداء من الناحية الإدارية على أنه » القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب «.²

التعريف الإجرائي :

هو كل ما يقوم به العامل من أعمال وما يلقي عليه من مسؤوليات لانجازها، فقيام العامل بما كلف به من عمل يكون قد أدى ما عليه، ويختلف باختلاف الأشخاص والمهام والقدرات، ويظهر ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها بين المستوى الجيد، العادي والضعيف.

سادساً- الموظف: «هو الشخص الذي يساهم بعمل دائم بمرفق عام يدار بطريق الاستغلال المباشر، مساهمة قائمة على تعيين مشروع في الإدارة وقبول اختياري من الموظف، وعادة ما يكون في وحدة حكومية أو هيئة عامة أو بلدية أو وحدة محلية»³

¹ - سلمى لحر ، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى -جيجل- مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر ، 2012-2013 ، ص23.

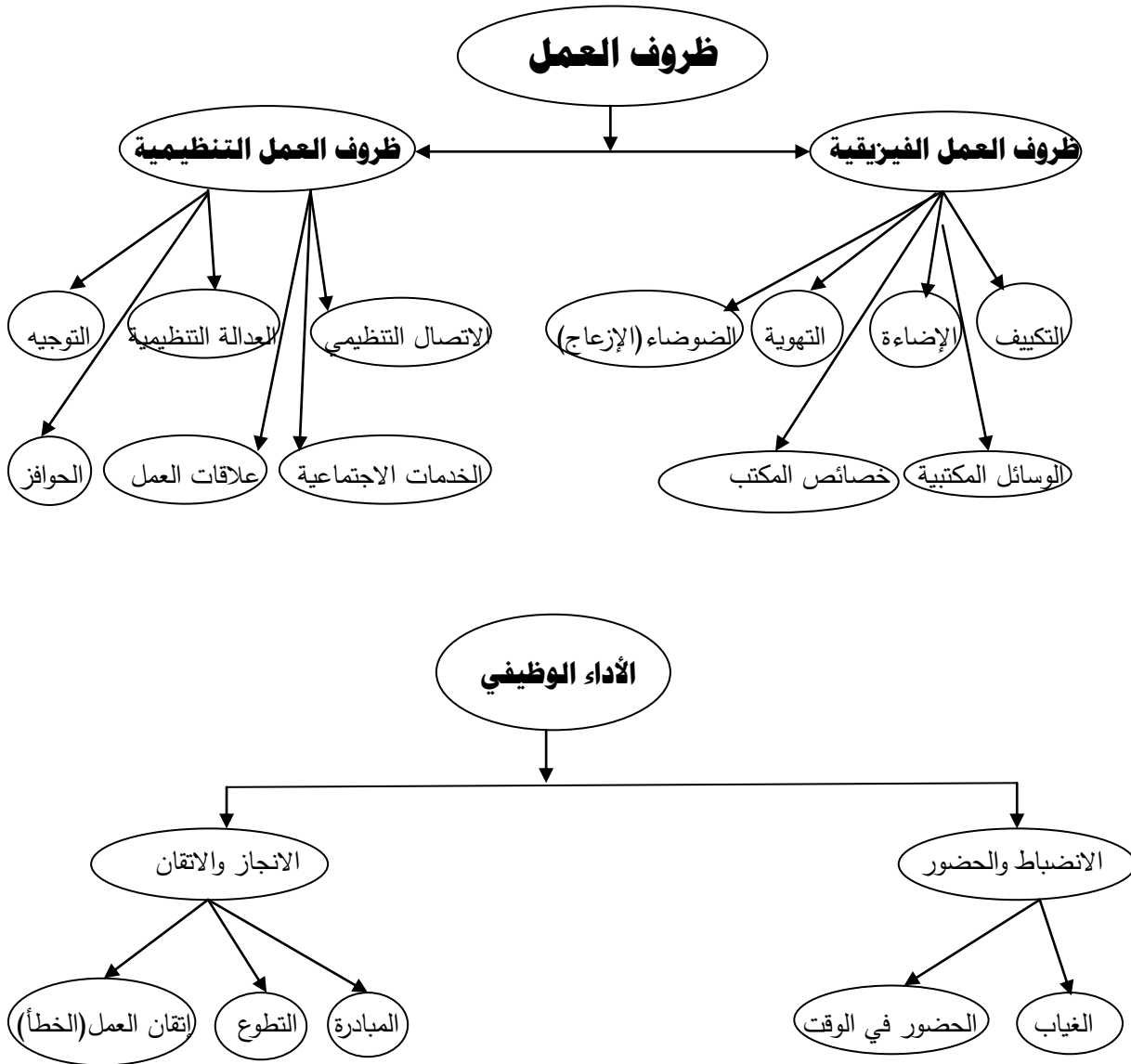
² - إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص31.

³ - إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي ، الموسوعة الاقتصادية والاجتماعية، المنوفية، مارس 2005، ص511.

التعريف الإجرائي :

هو كل فرد يعمل في مؤسسة تكتسي الطابع الإداري وتوظيفه فيها يكون على أساس الشهادات المتحصل عليها والتي تحدد إلى أي فئة سوسيو مهنية ينتمي أو أي رتبة وظيفية تناسب مستواه المتوسط أو العالي.

نموذج التحليل :



شكل رقم 01

الفصل الثاني

ماهية ظروف العمل

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم ظروف العمل

المطلب الأول : تعريف ظروف العمل

المطلب الثاني : أهمية وأهداف ظروف العمل

المطلب الثالث : أساليب تحسين ظروف العمل

المبحث الثاني: أنواع ظروف العمل

المطلب الأول : ظروف العمل الفيزيائية

المطلب الثاني : ظروف العمل التنظيمية

المبحث الثالث: قياس مستوى ظروف العمل

المطلب الأول : الغيابات و دوران العمل

المطلب الثاني : الشكاوى والمنازعات

المطلب الثالث : حوادث العمل والأمراض المهنية

المبحث الرابع: النظريات المفسرة لظروف العمل

المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية

المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية

المطلب الثالث : نظرية الحاجات

خلاصة

تمهيد : إن الاهتمام بظروف العمل لم يتجسد على أرض الواقع إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، إذ كان ينظر إلى توفير ظروف عمل مريحة مثل أماكن لاستراحة العمال داخل المصنع من الانجازات الهامة التي قاموا بتوفيرها آنذاك، ومن هنا يتضح أن الأمر كان في غاية السوء لما اعتبروا ذلك الأمر في غاية الأهمية، حيث كان الانطباع السائد في تلك الفترة حول العمل في المصانع والمكاتب هو عدم الاهتمام أو الاكتراث بتوفير ظروف عمل صحية وصحيحة لانجاز العمل مما صعب مهمة العمال نتيجة الأضرار التي أصابتهم كونهم يعملون في بيئة وظروف غير صحية، وكان ينظر لهم على أنهم عناصر قابلة للاستبدال، وتوالت البحوث والدراسات أثناء وفيما بعد الحروب العالمية الأولى والثانية وإلى غاية يومنا هذا التي تبحث في كيفية الحصول على أفضل الظروف التي تجعل من العامل قادراً على العمل الجاد والعطاء في مختلف القطاعات والنشاطات.

تناول هذا الفصل في المبحث الأول مفهوم ظروف العمل تعريفها، أهميتها، أهدافها وآليات تحسينها، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى ظروف العمل الفيزيائية والتنظيمية، وفي المبحث الثالث قياس مستوى ظروف العمل، أما المبحث الرابع فتناول بعض النظريات المفسرة لظروف العمل.

المبحث الأول : مفهوم ظروف العمل

« إن العمل جهد يتم بذله في إطار ممارسة نشاط معين، ولا يمكن التغاضي تبعاً لذلك عن ضرورة رصد الهدف الذي يبذل ذلك النشاط والجهد من أجله مادياً كان ذلك الهدف أو غير مادي¹. ولأن العمل مرتبط بجهد ونشاط الأفراد، ونخص بالذكر الأفراد العاملين في المؤسسة، فإنهم يقومون به - أي العمل - في محيط أو ظروف يتوجب على المؤسسة تكييفها لكي تتماشى وطبيعة العمل والأفراد معاً، لأن توفير هذه الظروف يسهل عليها تحقيق أهدافها على المدى القريب أو البعيد.

المطلب الأول : تعريف ظروف العمل

يقصد بظروف العمل « الشروط المادية التي يُعمل فيها من ضوء وتهوية ورطوبة، ونظام فترات العمل والراحة². »

في هذا التعريف تم تحديد ظروف العمل المادية فقط من إضاءة، تهوية وغيرها. وتعرف على أنها : « مجموع الأحوال الطبيعية والمادية التي يمكن أن تحيط بالعامل في مكان العمل ويصعب حصرها بصورة نهائية إذ أنها تختلف من صناعة إلى أخرى³. » وهذا التعريف يذكر الظروف الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل، ولكنه يتحدث عنها بشكل عام دون أن يحدد تلك الظروف بوضوح.

« هي كل ما يحيط بالعامل في عمله ويؤثر في سلوكه وآرائه، وفي ميوله واتجاهاته نحو عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي ينتمي إليها⁴. » يحتوي هذا التعريف على ما يتأثر به العامل في محيط العمل، سواءً على السلوك والآراء والاتجاهات، أو على علاقات العمل الجماعية أي بين الأفراد العاملين وبين هؤلاء والإدارة

¹ - عائشة التايب، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية، القاهرة، 2011، ص16.

² - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، العين، 1994، ص220.

³ - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص236.

⁴ - منية غريب، ظروف العمل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين

التناول السيكولوجي والسوسولوجي يومي 15 - 16 جانفي 2013، ص707.

التي يعملون تحت مسؤوليتها وإشرافها، بمعنى أن هذا التعريف يركز على ظروف العمل التنظيمية بشكل واضح.

أما هذا التعريف يتطرق إلى ظروف العمل المحيطة بالعامل فيزيائية كانت أو تنظيمية واجتماعية، والتي تؤثر على عمل الأفراد في المؤسسة، ويمكن القول أنه أشمل بعض الشيء من التعريفات السابقة.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف ظروف العمل

أولا : أهمية ظروف العمل

يمكن أن نوجز أهمية ظروف العمل في النقاط التالية :

- 1 - زيادة إنتاجية العامل عن طريق المحافظة على صحته وعدم تعرضه للإرهاق السريع الممكن تجنبه.
- 2 - المحافظة على المواد وسلامتها سواء أثناء مرحلة الاستلام أو خلال التصنيع أو بعد الانتهاء من التصنيع.
- 3 - المحافظة على جودة المنتجات من خلال صيانة المواد أثناء العملية الإنتاجية وخلق ظروف ملائمة للعامل حتى يتمكن من الإبداع في عمله.
- 4 - استقرار اليد العاملة بالمؤسسة بما يسمح بتحقيق تخصصها.¹
- 5 - انخفاض تكاليف الإنتاج.
- 6 - خلق الانسجام والتآلف بين العمال.
- 7 - ارتفاع الروح المعنوية والشعور بالطمأنينة والأمان.

¹ - صبوع عبد الحفيظ ، الاستثمار في تحسين ظروف العمل ، مجلة دراسات اقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، العدد 25 ، ص 10.

ثانياً: أهداف ظروف العمل

عندما تقوم المؤسسة بتحسين الظروف المحيطة بالعاملين من جميع النواحي، فهي بذلك تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ولعل من أهمها :

- 1 - تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة والساعية لتطوير المتابعة ، الإشراف والتوجيه ، للتعرف إلى نواحي الضعف والقوة في أداء العاملين فيها.
- 2 - مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها من خلال توظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل.
- 3 - إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين.
- 4 - زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل إليهم.
- 5 - المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية والكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم.
- 6 - إعطاء المؤسسة أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل، بوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.¹

¹ - سهام علواني ، أثر تحسين ظروف العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018-2019 ، ص 55 ، 56.

المطلب الثالث : أساليب تحسين ظروف العمل

«توجد مجموعة من الأساليب التي تعمل على تحسين ظروف العمل والتي تعمل المؤسسة على الأخذ بها ويمكن أن نوجزها في النقاط التالية»¹

- ✓ اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك لتجنب حدوث عدم التكيف النفسي الذي يسبب لهم الاضطرابات النفسية.
- ✓ تشجيع العلاقات بين الأفراد في المجموعة الواحدة وبين المختلفة لأن ذلك يخلق جواً من التعاون والمحبة والمنافسة الشريفة.
- ✓ الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- ✓ تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- ✓ معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان مع استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب وتطوير مهارات العاملين.
- ✓ تخفيف الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات، تحسين وضعيات العمل، التقليل من المهام المسندة للفرد والتقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال.

¹ - براهيمى سهام ، ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2014-2015 ، ص 42، 43.

المبحث الثاني : أنواع ظروف العمل

توجد العديد من ظروف العمل التي يمكن التحدث عنها على اختلاف المسميات بين الكتاب والمؤلفين إلا أننا سنحاول التركيز على المتفق عليه وسنذكر بعضاً منها، سواء ما تعلق بالموظف نفسه، أو بما يتعامل معه في مكان عمله وهي :

المطلب الأول : ظروف العمل الفيزيائية

وتسمى أيضاً بظروف العمل الطبيعية أو المادية وهي كل ما يحيط بالعامل في مكان العامل من إضاءة وحرارة وتهوية.... إلخ ومن بينها :

1- **الإضاءة** : للحصول على نتائج أفضل أثناء أداء الوظيفة يفترض أن تكون الإضاءة مناسبة في مكان العمل، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أنها كمطلب أساسي تختلف من عمل إلى آخر، فبعض الأعمال تحتاج إلى إضاءة قوية خاصة تلك التي تتطلب نوعاً من الدقة والإتقان.

» لذا ينبغي أن تكون الإضاءة موزعة توزيعاً منظماً، وهي شرط أساسي لضمان تأثيرها على الأعمال العقلية والجسمية «¹.

2- **الضوضاء** : تكثر الضوضاء في المصانع والمعامل التي تحتوي على كبرى الآلات والأجهزة التي تصدر أصواتاً وضجيجاً لا يكاد العامل يسمع زميله في العمل، وربما نجد بعض الأجهزة صغيرة الحجم نوعاً ما ولكنها تحدث إزعاجاً عند تشغيلها، وهذا يؤثر حتماً على عملية الاتصال بينهم، ويؤثر على السمع والأجهزة العصبية للعامل وعلى أدائه بشكل عام.

¹ - الشيخ كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، ط1 ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 1996 ، ص144.

ويؤكد « شولتز أن للضوضاء أضراراً على الإنتاج على المدى الطويل لأنها تضر بالعامل جسماً ونفسياً، والعامل هو سيد العملية الإنتاجية ورأس مالها »¹.

3-**التهوية** : « أثبتت بعض الدراسات أن للتهوية أثراً كبيراً في نشاط العامل وإنتاجه ، وأن سوء التهوية يؤدي إلى شعور العامل بالنعاس والخمول والتعب والضيق، ولقد أثبتت إحدى الدراسات أن إدخال تكييف الهواء في مكاتب العاملين وحجراتهم أدى إلى نقص الوقت الضائع نتيجة انخفاض الإجازات المرضية بنسبة 45%². لذا فإن مكان العمل يفترض به أن تكون له منافذ تساعد في دخول الهواء وخروجه، وجعل العمال يستنشقون هواءً نقياً حتى لا يصابوا بالاختناق أو ضيق في التنفس، مما يسبب لهم الانزعاج وبالتالي مغادرة المكان أو التوقف عن العمل.

4-**الحرارة** : تؤثر درجة الحرارة المرتفعة أو البرودة الشديدة على جسم الإنسان وقدراته وفعاليتها أثناء تأديته لمهامه ، مما يعيق سير العمل، ووجود المكيفات الهوائية استجابة للوضع أمر ضروري ولا بد منه.

« إلا أن الاستجابة للحرارة المرتفعة أو المنخفضة تختلف باختلاف الأفراد من حيث لياقتهم البدنية وصحتهم الجسمية بوجه عام، ومهما يكن من أمر فإن درجة الحرارة المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً لها تأثير سلبي على العملية الإنتاجية »³.

5-**عدد ساعات العمل** : لكل عامل طاقة أو جهد محدد ، يستنفذه في مدة زمنية محددة، وكما هو معلوم أن العمال كانوا يعملون لساعات طويلة لا راحة فيها، ومع تقدم العلوم وتطور الفكر الإنساني، ووقوع أحداث كثيرة في مسائل تتعلق بالعمل والعمال، تقلص عدد ساعات العمل ليصبح 8 ساعات في اليوم على مدار 5 أيام في الأسبوع، ويرى المختصون أنه الأنسب لأداء العمل.

¹ - محمد شحاته ربيع ، علم النفس الصناعي والمهني ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2015 ، ص 179.

² - كامل محمد محمد عويضة ، مرجع سابق، ص 145.

³ - محمد شحاته ربيع ، مرجع سابق، ص 180.

«ويجب التمييز بين ساعات العمل الاسمية وساعات العمل الفعلية، فالساعات الاسمية هي الساعات الرسمية التي يسجلها العامل وقت حضوره ووقت انصرافه على (الساعة المسجلة)، أما الساعة الفعلية هي الساعة المثمرة التي ينفقها العامل في أداء عمله بالفعل من دون وقت ضائع أو فترات للراحة»¹.

6- فترات الراحة : هناك بعض الأعمال التي تتطلب مجهودات كبيرة إما عضلية كرفع الأثقال و تحريكها من مكان لآخر، أو فكرية (عقلية، ذهنية) كالتعامل مع الأرقام والحسابات والتي تستوجب التركيز الشديد والتدقيق لتجنب الوقوع في الأخطاء قدر المستطاع، مما يجعل العامل يشعر بالتعب والإرهاق، ففي هذه الحالة وحالات أخرى مشابهة هو بحاجة إلى قسط من الراحة، وعندما تخصص إدارة المؤسسة وقتاً للراحة في جميع الأعمال المتعبة، فإنها تتحصل على نتائج إيجابية، ذلك لأنها تسمح لموظفيها باستعادة نشاطهم وجعلهم يشعرون بالتقدير للمجهودات التي يبذلونها، مما ينعكس على نفسياتهم، وبالتالي على أدائهم لأعمالهم.

¹ - هاني أحمد يونس الدباغ ، مرجع سابق، ص6.

المطلب الثاني : ظروف العمل التنظيمية

1- الأجور والحوافز: إن الأجور والحوافز من الأساسيات التي يركز عليها أداء الموظفين بالشكل الصحيح والذي تسعى المؤسسة لتحقيق أدائها العام من خلاله وإعطاء الصورة الحسنة على الامتيازات التي تقدمها لموظفيها، وهو في نفس الوقت ما يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى من حيث دفع الأجور وتقديم الحوافز.

ويكون الأجر مقابل العمل الذي يقدمه الموظف وهو مصدر أساسي لكي يشبع ويلبي كل احتياجاته ومتطلباته، فبه يستطيع أن يشتري لباسه وأكله وشربه له ولكل من هو تحت كفالته، وأي شيء يحتاجه سواءً كان من الضروريات أو من الكماليات، وإذا كانت مؤسسته تدفع له أجراً مناسباً، فإن ذلك سيحفزه ويدفعه للعمل أكثر والبقاء فيه.

والحوافز « هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة.¹ ومنها المادية كالعلاوات الدورية ومكافآت على ساعات العمل الإضافية أو عن اقتراحات العمال وغيرها ومنها المعنوية كأن يوضع الموظف في وظيفة تتناسب مع مؤهلاته العلمية ومهاراته وقدراته أو مشاركة إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات وتقديم الحلول لمشكلات العمل، وقد تكون في كلمة شكر وتقدير لجهد الموظف وربما مفعولها أقوى بكثير من الأمور المادية.

2- الاتصال : من أهم العمليات التي تجري داخل المؤسسة بين الموظفين وبعضهم البعض وبينهم وبين المسؤولين هي عملية الاتصال المكون من المرسل، الرسالة، الوسيلة، والمرسل إليه، لأنها تعتمد على نقل المعلومات بشكل تصاعدي من القاعدة المتمثلة في الموظفين الذين يبلغون المعلومة أو الرسالة إلى رؤسائهم، أو تنازلي من الأعلى إلى

¹ - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص301.

الأسفل بمعنى من الرؤساء والمسيرين إلى المرؤوسين، وأيضاً بشكل أفقي أي في نفس المستوى بين الموظفين في المؤسسة، وترجع أهمية الاتصال إلى :

أ- أن كفاءة الاتصالات تتوقف عليها القدرة على الانجاز.

ب- أنه وسيلة لبث روح التعاون وروح الجماعة التي تؤدي إلى تضافر الجهود.

ت- تمكين إدارة المؤسسة من توضيح أهدافها للعمال وكيفية القيام بالأعمال الموجهة إليهم.

ث- تمكينها من اتخاذ القرارات، التنظيم، التوجيه، الرقابة.....إلخ.

ج- القدرة على معرفة آراء الموظفين واتجاهاتهم، اقتراحاتهم، شكواهم، وكل الأمور التي بإمكانها أن تؤثر على أدائهم، وبالتالي تستطيع التنبؤ بما سيكونون عليه في المستقبل.

3-التوجيه والإشراف : إن التوجيه بالنسبة للموظف يعمل على مساعدته في اختيار الوظيفة

المناسبة له، والتي يستطيع أن ينجح فيها بما يملك من قدرات واستعدادات لإنجاز الأعمال مما يخلق نوعاً من التوافق بينه وبين الوظيفة التي يؤديها، كما يحتاج الموظف للإشراف عليه بتلقيه للملاحظات والتعليمات والمتابعة من طرف المشرف على العمل، وكلما كان هذا الأخير قادراً على احتواء مرؤوسيه وإرشادهم بشكل جيد كلما حقق روح التعاون في فريق العمل.

7-علاقات العمل : تلك العلاقات التي تربط العمال فيما بينهم من جهة، وتلك التي تربطهم برؤسائهم من جهة أخرى.

■ العلاقة بين المرؤوسين : تتمثل هذه العلاقة بين المرؤوسين في القدرة على التواصل فيما بينهم والتعاون على إنجاز الأعمال والتنافس، وحدوث صراعات وغيرها من التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة.

■ العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين: الرئيس بحكم مركزه مسؤول عن إجراءات العمل ومتابعة تطبيق تلك الإجراءات إلى غاية الحصول على النتائج المطلوبة، ولا يستطيع أن يقوم

بذلك بمفرده، فكان لابد من وجود مساعدين له يقومون بإنجاز العمل والمتمثلين في المرؤوسين الذين يعملون تحت إمرته، ونجاح الرئيس أو فشله متوقف على طريقة معاملته لهؤلاء العمال وقدرته على كسبهم لمساعدته في إنجاز العمل، وحرصه على الاهتمام بهم أولاً، كأن يفتح المجال للمناقشة معهم واستقبال الاقتراحات والحلول ومساعدتهم على تخطي مصاعب العمل...، ثم يأتي الاهتمام بالإنتاج في المرتبة الثانية.

8- **الخدمات الاجتماعية** : تسعى كل مؤسسة إلى تقديم خدمات اجتماعية للموظفين التابعين لها كنوع من التحفيز بغض النظر عن مستوى أدائهم وبها تكسب رضاهم، ومن شأن هذه الخدمات تحسين ظروف معيشة الموظفين وعائلاتهم أيضاً، وتتمثل هذه الخدمات في التأمينات الاجتماعية (عن المرض ، الوفاة ...)، وخدمات صحية «الكشف الدوري العام الذي تجريه الإدارة للاطمئنان على صحة موظفيها»¹، إضافة إلى الرحلات والتنقلات داخل البلاد وخارجه وكل ما يساهم في تحقيق الرفاهية للموظفين ويخفف عنهم ضغوط ومشاكل العمل.

¹ - مدحت محمد أبو النصر ، **الإدارة بالحوافز** ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص255.

المبحث الثالث : قياس مستوى ظروف العمل

المطلب الأول : الغيابات ودوران العمل

أولاً : الغيابات

من بين الأسباب التي تسمح لنا بالحكم على حسن ظروف العمل أو سوءها هو الغياب، ويتمثل في كل الغيابات باختلاف الأسباب التي دعت إليها والمسجلة في فترة زمنية محددة ، سواءً كانت هذه الغيابات مرخصة أو غير مرخصة أو بسبب الأمومة أو بسبب حوادث العمل وغيرها ويتم حساب معدل غياب العامل كالتالي :

$$\text{معدل غياب العامل} = \frac{\text{عدد أيام الغياب} \times 100}{\text{إجمالي أيام العمل النظرية}}$$

أما حساب معدل الغياب العام للمؤسسة فيكون كالتالي :

$$\text{معدل الغياب العام} = \frac{\text{عدد أيام الغياب} \times 100}{\text{إجمالي أيام العمل النظرية}}$$

من خلال هذه المعادلات يمكننا قياس معدل الغياب بالنسبة للفرد والمؤسسة ومن خلالها معرفة معدل الغياب بالنسبة للأقسام والورشات التابعة للمؤسسة ومقارنتها بغيرها، ومن خلال تطور هذا المعدل بالزيادة أو النقصان يمكننا معرفة مدى تحسين أو تدهور ظروف العمل إذ أن ارتفاع معدل الغياب يدل أو ينجر عنه تراجع وتدهور في الأداء والإنتاج، وعكسه إذا انخفض معدل الغياب يعود ذلك بالإيجاب وبتطور في الأداء لذلك فإن الاستثمار في تحسين ظروف العمل يشكل مكسب للمؤسسة ويمكن من تجنب تراجع ظروف العمل.

ثانياً : دوران العمل

إن قياس دوران العمل يكتسب أهمية بالغة في كل مؤسسة وتتمثل أهميته في تمكين القائمين على المؤسسة من تخطيط برنامج التعيين الخاص بالمؤسسة، « من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمالة معياراً مهماً في الحكم على مستوى وحالة المؤسسة

وكذلك لأن الارتفاع في مستوى دوران العمالة قد يشير إلى أن هناك خطأ ما، كما أن هذا المستوى المرتفع من دوران العمالة سوف يستلزم التكاليف الإضافية الأساسية خاصة بالتعيين والتدريب للموظفين الجدد»¹.

ونستنتج مما سبق أن معدل دوران العمل ليس المعني بالقياس فقط بل حتى الأسباب المؤدية إلى حدوث ذلك، ويتم عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع الأشخاص الذين يتركون عملهم.

دوران العمل يتمثل في معدل لنسبة العمل المغادرين من المؤسسة وتركهم لمنصب عملهم سواء كان ذلك بسبب الإحالة على التقاعد أو الاستقالة أو الوفاة، إذ تعتبر نتائج هذا التصرف من انتهاء عقد العمل جد مكلف بالنسبة لمؤسسة أخرى، وبالتالي يعتبر خسارة بالنسبة للمؤسسة التي قامت بتسريح العامل خاصة إذا كان من أصحاب المهن النادرة، وهو ما يخلف نوع من المنافسة بين المؤسسات.

ويتم قياس معدل دوران العمل من خلال الصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد المغادرون خلال الفترة } N}{\text{عدد العمال في بداية الفترة } N} * 100$$

¹ - باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 22.

المطلب الثاني : الشكاوى والمنازعات

أولاً . الشكاوى : « هي الإجراء الذي يقوم به العامل ضد صاحب العمل لأسباب قد ترجع إلى الأجور، ساعات العمل، أو ظروف التعيين، ويعد هذا الإجراء بمثابة إعلان عن تضرر العامل من صاحب العمل»¹.

وللشكاوى أنواع تتمثل في :

1- الشكاوى للغياب : إذ يقوم رب العمل بفصل العامل الذي يتغيب باستمرار وبدون أعذار، هنا يقوم العامل برفع أو تحرير شكوى لعدم معرفته بحالات الفصل عن العمل وغيرها.

2- الشكاوى في حالة التمرد والعصيان : أين يرفض العامل أن يطيع أوامر رب العمل فيقوم هنا بتحرير شكوى بهذا الشأن.

3- الشكاوى في حالة عدم تقاضي أجر الوقت الإضافي الذي عمله العامل بالمؤسسة.

4- الشكاوى في حالة مخالفة قواعد العمل مثلا منع الأكل أثناء العمل أو غيرها، هنا يقوم العمال برفع شكوى لعدم موافقة القرار.

5- شكوى الاقدمية :أي يمكن أن تستعين الشركة بموظفين صغار في السن في وظائف من هم أقدم منهم هنا يتضرر الموظفين القدامى من هذا الإجراء فيقوموا برفع شكوى.

إجراءات رفع الشكاوى : تختلف الشكاوى من حيث الطرف المقدم لها بين الرجال والنساء ففي العادة السيدات تتخذ طرق حساسة في معالجة مواضيع الخلاف حيث أغلب الشكاوى تتعلق بالتفرقة في المعاملة والنزاعات الشخصية عكس الرجال الذين يميلون إلى استخدام الطرق الرسمية في التعامل مع النزاعات.

¹ - جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، ص511.

وتتمثل إجراءات رفع الشكوى في خطوتين مهمتين هما :

- لقاء بين مقدم الشكوى وممثل النقابة وممثل الشركة أو المؤسسة من أجل التشاور في موضوع الشكوى.
 - في حالة عدم التوصل لحل للشكوى يتدخل طرف ثالث يقوم بعملية التحكيم ويستمع لكل الأطراف ويدرس المشكل ويصدر قرار.
- هذا في أغلب الحالات لكن في بعض الحالات تصل إجراءات تقديم الشكوى إلى خمسة أو ستة خطوات .
- أسباب رفع الشكوى : «بالنسبة للعامل تتمثل أساسا في الصعوبات المالية والمشاكل الاجتماعية والمنزلية، أما بالنسبة للعمل فترفع الشكوى على أساس بيئة العمل غير الملائمة، سوء المعدات والأدوات، التوزيع غير العادل للعمل، زملاء العمل المشاكسين، المحسوبية عند توزيع الأعمال اليومية»¹.
- طريقة النظر في الشكوى : تتم كما يلي:
- « تحديد الشكوى، جمع الحقائق ، تصنيف الحقائق، الوصول إلى حلول واختيار أحسنها عملياً، تنفيذ الحل، تتبع أثر جدوى هذا الحل»².

¹ - محمود أمين زويل ، الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العلمي ، ط1 ، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ، 2013 ، ص 147 .

² - محمود أمين زويل ، نفس المرجع ، ص 148، 149 .

ثانياً : المنازعات

لا تكاد تخلو مؤسسة من وجود نزاعات أو خلافات بين الموظفين فيما بينهم أو بينهم وبين رؤسائهم ويمكن تعريفها على أنها: « كل خلاف... لم يتم حله في إطار عمليات التسوية داخل الهيئة المستخدمة»¹، وتتمثل في الاضطرابات داخل العمل وتظهر على شكل إضرابات أو نزاعات بين العمال بشكل فردي أو بين جماعة العمل بشكل جماعي وتكون هذه النزاعات بقيادة ممثلي العمال ونقابة العمل، ومتابعة النزاعات من حيث العدد والحدة يعتبر مؤشراً يحدد مدى سوء أو حسن ظروف العمل داخل المؤسسة، وتحدث هذه الخلافات عندما يقوم العامل أو الرئيس بمخالفة قانونية أو تنظيمية أو ثقافية بمعنى آخر إخلال أحدهما بالالتزام المهني، وتحدث الخلافات والنزاعات في حالة عدم تحسين ظروف العمل، ما من شأنه أن يؤثر على الاستقرار في العمل، ويفترض بالمسؤولين أن يقوموا بحل هذا النزاع إما ودياً أو قضائياً للقضاء على هذه الخلافات.

وفي جميع الأحوال وبشكل عام يعبر وجود نزاعات في مكان العمل عن سوء ظروف العمل سواء المادية أو التنظيمية أو غيرها، مما يتسبب في حدوث توتر في علاقات العمل، وبالتالي عدم الاستقرار النفسي والمهني لجميع الأطراف رؤساء ومرؤوسين.

¹ - بشير هدفي ، الوجيز في شرح قانون العمل ، ط2 ، دار الريحانة للكتاب ، الجزائر ، 2004 ، ص 97 .

المطلب الثالث : حوادث العمل والأمراض المهنية

أولاً- حوادث العمل

« تعتبر مشكلة حوادث العمل من أكثر المشاكل التي تسبب خسائر فادحة لكل من العمال وأصحاب الأعمال ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصدر المجلس القومي للأمن الصناعي تقريراً يشير إلى أن الحوادث الصناعية تسبب خسائر قيمتها 03 مليون دولار سنوياً¹. وتعرف حوادث العمل بأنها « كل حادث ينجر عنه ضرر جسماني راجع إلى أسباب خارجية ، وغير متوقعة الحدوث للعامل أثناء أدائه لعمله²، ويمكن أن تكون أسباب حدوث حادث العمل راجعة إلى الأسباب التالية:

1- ظروف العمل غير الآمنة كضعف الإضاءة، أرضية مزحلقة، معدات وآلات غير مرتبة...إلخ.

2- التصرفات غير الآمنة من طرف العاملين مثل عدم الانتباه، مخالفة الأوامر والتعليمات ، الاستخدام الخاطئ للأدوات المستعملة...إلخ.

3- نقص التدريب والمهارات والخبرة.

4- تجاوز الإشارات والتنبيهات.

من خلال هذه المسببات يمكن أن نتوقع ما الذي يمكن أن يحصل نتيجة لهاته الحوادث، فأحيانا يمكن أن يفقد العامل حياته، وربما يصاب إصابة بسيطة كفقدان أحد الحواس أو الأطراف، بمعنى أن يصاب العامل بإعاقة جسمية كلية أو جزئية، مؤقتة أو دائمة، وفي هذه الحالة لا يستطيع العامل ممارسة عمله بشكل طبيعي، وربما يتم تسريحه لأنه لم يعد شخصاً سليماً معافى.

¹ - عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس المهني والصناعي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص111 .

² - لونيس علي وصحراوي عبد الله ، علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، المجلد 11 ، العدد 3 ، 31 مارس 2011 ، ص457 .

وتجد المؤسسة نفسها أمام خسائر بشرية ومادية، تضطرها إلى التعويض عن الضرر الذي حصل سواء لها أو لصالح العامل المصاب.

لذلك كان لزاماً على المؤسسة أن تبحث عن الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الحوادث في العمل، ومحاولة القضاء عليها أو التخفيف منها قدر المستطاع، وتوعية العمال ذلك لحمايتهم والحفاظ على سلامتهم وحياتهم أيضاً.

« إن التامين على حوادث العمل يمثل عبئاً مالياً معتبراً تتحمله المؤسسة، أما الخسائر التي قد تنتج عن الحوادث فلا يمكن قياسها، خاصة إذا تعلق الأمر بالخسائر البشرية وقد تؤدي حوادث العمل إلى مايلي: الوفاة، العجز الكلي الدائم، العجز الجزئي الدائم، العجز الجزئي المؤقت، إصابات بسيطة، حوادث تلحق خسائر بالممتلكات دون الأفراد»¹.

ولمتابعة مؤشرات الحوادث وقياس حدتها يعتمد على الصيغ التالية :

معدل حوادث العمل = عدد إصابات العمل * عدد ساعات العمل الفعلية / ساعات العمل الإجمالية.

معدل تكرار الحادث = عدد الحوادث * 1.000.000 / عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العمال.

معدل حدة الحوادث = عدد الأيام المفقودة بسبب الحوادث * 1.000.000 / عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العمال.

توضيح:

1.000.000 هو متوسط ساعات العمل بالمنشأة الصناعية الأمريكية التي يبلغ عدد عمالها 500 عامل ومتوسط عدد ساعات عمل الفرد هو 2000 ساعة سنوياً (40 ساعة * 50 أسبوع 1.000.000).

¹ - صبوع عبد الحفيظ ، مرجع سابق ، ص 12 .

ثانياً : الأمراض المهنية

تعرف الأمراض المهنية بأنها: « المرض الذي يصاب به العامل بسبب العمل أو في أثناء تأدية العمل »¹.

فالمرض المهني هو ناتج الظروف المهنية المحيطة بالعامل وعليه فإن الأمراض المهنية تختلف باختلاف قطاع النشاط، فقد تكون ناشئة عن بيئة العمل أو الرطوبة العالية أو نقص الإضاءة... إلخ، أو لأسباب اجتماعية نفسية وما ينتج عنها مثل ضغط الدم وغيرها.

وتصنف الأمراض المهنية إلى :

- 1- **الأمراض العضوية :** « كالسكري والضغط الدموي كنتيجة للعمل ضمن وسط مليء بالضغوطات المهنية وبايقاع عمل مرتفع، الصمم كنتيجة للعمل في وسط يسوده الضجيج أو تعرض طبل الأذن لانفجارات مثل العمل بالمحاجر والمناجم، العقم والسرطان كنتيجة للتعرض لبعض الإشعاعات والمواد الخطيرة... إلخ.»²
- 2- **الأمراض النفسية العضوية :** وتتمثل في القلق الدائم المفضي إلى ضغط الدم والقرحة المعدية وغيرها من الأمراض.

¹ - عبد الرحمن العيسوي ، مرجع سابق ، ص 86 .

² - صبوع عبد الحفيظ ، مرجع سابق ، ص 19 .

المبحث الرابع : النظريات المفسرة لظروف العمل

لقد أجريت العديد من التجارب والدراسات النظرية و الميدانية التي اهتمت بدراسة ظروف العمل المحيطة بالعامل، لمعرفة مدى تأثيرها عليه ومدى تجاوبه معها، منها ما تم تعديلها عن طريق دراسات أخرى، ومنها ما لا يزال قائماً إلى يومنا هذا، وتعمل بها كبرى المؤسسات العالمية.

المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية

رائدها فريدريك تايلور الذي يعرف بأبي الإدارة العلمية، لكونه وضع أسساً علمية للإدارة، هدف من خلالها إلى زيادة الإنتاج.

بتغيير مجموعة من الظروف وبوضع العديد من الشروط والالتزامات خلافاً لما كان سائداً من قبل، ومن بين الطرق العلمية المتبعة لإدارة العمل والعملية الإنتاجية :

أ - «إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها، وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل»¹.

ب - «الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال...من أجل أن يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل»².

ج - الجمع بين العلم (أولاً) وبين الاختيار والتدريب العلمي للعمال (ثانياً).

د - تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة وبين العمال.

وأثناء بحث تايلور عن طريقة تربط العامل بعمله « وجد أن الحوافز المالية هي المحرك لدافعية الإنسان، هذا بالإضافة إلى التعديلات التي سيدخلها على طبيعة العمل وأهمها تبسيط العمل وتقنيته عن طريق دراسة الحركة والزمن»³.

¹ - حسن صالح الدايري ، أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته ، ط1 ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص148.

² - عبد العزيز النجار ، الإدارة الذكية ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 2008 ، ص344.

³ - محمد علي محمد ، مجتمع المصنع ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1985 ، ص22.

لقد أضاف تايلور إلى الفكر الإداري مجموعة من الأفكار التي كان لها صدى واسع، ولكن أفكاره تلك جعلت الإنسان العامل لا يختلف عن الآلة التي يعمل عليها ويسيرها، وركزت على الجانب المادي، على أساس أن العامل همه المال، ووفق تايلور كلما زاد إنتاج العامل زاد أجره، وكلما زاد الإنتاج زاد الأجر أيضاً، وهكذا فإن هذه النظرية اهتمت بزيادة الإنتاج مغفلة الجانب الإنساني للعمال، وكونهم بشر لهم آراؤهم ووجهات نظرهم في العملية الإنتاجية والإدارية، التي يمكن استغلالها والاستفادة منها.

المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية

اشتهرت باسم تجارب مصنع الهاوثورن بشركة وسترن الكتريك، والذي قام بها إلتون مايو وزملاؤه لمدة تسع سنوات تقريباً من 1924م إلى 1932م، حيث كانت التجارب تركز على تغيير ظروف العمل الفيزيائية، وملاحظة نتائج ذلك على زيادة إنتاجية العمال، وتمثلت تلك التجارب في : الإضاءة، جدول العمل، زيادة الأجر، مقابلة العمال، اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية، وكان الإنتاج في تزايد بالفعل ولكن ليس بسبب ظروف العمل الفيزيائية من إضاءة وفترات الراحة وعدد ساعات العمل ... إلخ، وإنما للأسباب التالية :

- أ . ارتفاع الروح المعنوية للعمال بسبب الاهتمام الذي حظوا به من طرف المؤسسة.
 - ب . إتاحة الفرص للعمال للتعبير عن آرائهم والإفصاح عن مشاعرهم، والتحدث عن مشكلاتهم عن طريق إجراء المقابلات معهم.
 - ج . وجود الجماعات غير الرسمية الذي يؤثر بقوة على العاملين وسلوكياتهم وعلاقاتهم.
 - د . حاجة الفرد العامل إلى الانتماء إلى جماعات كونه اجتماعي بطبعه.
- على خلاف مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت على أن الجانب المادي هو الذي يدفع العامل لزيادة الإنتاج، فإن حركة العلاقات الإنسانية توصلت إلى أن العلاقات الإنسانية والاجتماعية الموجودة داخل المؤسسة هي التي تدفع العامل إلى الإنتاج، وأن العامل بحاجة إلى الاهتمام ومراعاة مشاعره وتقديره واحترام إنسانيته، والسماح له بأن يكون علاقات اجتماعية مع زملائه، والأخذ باقتراحاته وأفكاره، وجعله جزءاً لا يتجزأ من العملية الإنتاجية والإدارية، كل هاته الأمور كان لها انعكاس إيجابي ولازال على العمال، مما يدفعهم للعمل وأداء واجباتهم برغبتهم وطواعية منهم لا مجبورين.
- بالرغم من هذا كله إلا أن حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما توصلت إليه ركزت على جماعة العمل غير الرسمية، وهذا ما عرضها للانتقاد بإهمالها للجانب الرسمي، ولكن لا

ننكر أنها لفتت الانتباه إلى وجود هذه الجماعات ومدى تأثيرها على سير العمل، بالإضافة إلى مراعاة الجانب الإنساني في العمل.

المطلب الثالث : نظرية الحاجات

لا نكاد نذكر سلم أو هرم الحاجات إلا ونذكر إبراهيم ماسلو الذي صنف الحاجات الإنسانية إلى خمسة أصناف يسعى الإنسان إلى تحقيقها أو بمعنى أصح إشباعها تدريجياً، والمتمثلة في :

❖ **الحاجات الأساسية :** التي لا يمكن الاستغناء عنها ولا بأي شكل من الأشكال، بل هي

التي تبقى على قيد الحياة كالهواء، الماء، الأكل، المسكن، الملابس...إلخ.

❖ **حاجات الأمن والأمان :** عدم الشعور بالخوف، التأمين والضمان، المحافظة على السلامة والاطمئنان وغيرها.

❖ **حاجات اجتماعية :** كالحب والصدقة، الزمالة والانتماء والولاء وتكوين جماعات.

❖ **حاجات تقدير الذات :** الاحترام والتقدير من الآخرين، السلطة والمكانة والثقة بالنفس والانجاز.

❖ **حاجات تحقيق الذات :** مثل الإبداع والتغيير والتميز.

ففي مجال العمل يسعى العامل في المؤسسة لأداء وظيفته مقابل الأجر الذي يتقاضاه، وبهذا الأجر يستطيع أن يعيش حياة كريمة خاصة إذا كان أجراً متناسباً مع احتياجاته ومستوى معيشته لشراء المسكن والملبس والغذاء وجميع مصاريف العيش، وكما هو معلوم أن العمل لم يعد ينظر إليه على أنه مجال لكسب المال فقط، وإنما أصبح من الأمور التي تكسب العامل الاحترام والتقدير، وبه يسعى أيضاً إلى تحقيق النجاح والتقدم الوظيفي ويكسبه المكانة التي يستحقها بالاجتهاد في العمل، وإذا حققت المؤسسة للعامل التأمين له ولعائلته فبذلك تكون قد حررتة من هاجس الخوف والانشغال بما قد يصيبه أثناء تأدية واجباته من حوادث أو أمراض وغيرها، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء وتكوين علاقات اجتماعية مع زملائه، وعلى أساس إشباع هاته الحاجات يستطيع العامل أن يستقر في عمله ويستمر فيه دون الحاجة إلى التفكير في تغيير مكان العمل أو الشعور الدائم بالقلق حيال حياته المهنية.

لقد ساعدت هذه النظرية القائمين على تسيير المؤسسات والعمال على فهم المشاكل التي يعاني منها العمال، والاهتمام باحتياجاتهم ومحاولة إشباعها. فعلى سبيل المثال ربما يرفض أحد العمال « الانتقال إلى وظيفة أخرى أعلى أجراً - حيث تفسر نظرية ماسلو تصرف هذا العامل - على أنه قد أشبع حاجاته الأساسية من استخدام النقود، وأصبح يعطي أهمية أكثر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال تواجده في وسط مجموعة عمل معينة¹، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن لكل فرد حاجات لها الأولوية من حيث الإشباع.

¹ - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 121.

خلاصة : تعتبر المؤسسة الفضاء أو المجال الذي يمارس فيه العامل نشاطه اليومي ومهامه المكلف بها، وعمله يخضع لإجراءات تفرضها عليه إدارة مؤسسته بناءً على قوانين ولوائح ومراسيم في كل ما يتعلق بسير العمل، وكذا تعريفه بما له وما عليه من حقوق وواجبات، وفي نفس الوقت تقوم المؤسسة بتوفير الجو المناسب أو بيئة عمل مريحة من معدات وتجهيزات وغيرها لهذا العامل، تكون مساعدة له على إنجاز العمل المطلوب منه، وتعتبر هذه الظروف بمثابة المحددات التي تنير طريق العمل للموظف حتى يتمكن من العمل دونما عراقيل، باتخاذ جميع التدابير اللازمة والضرورية لتحسين هاته الظروف، وتوعيته بمدى أهميتها واحترامها والحفاظ عليها لسلامته، وتبعاً لذلك تحدد النتائج الحالية والمستقبلية.

الفصل الثالث

ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : مستويات الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

المطلب الخامس: أساسيات تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : قياس الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف قياس الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: طرق قياس الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : أهمية قياس الأداء الوظيفي

المطلب الرابع : معوقات قياس الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية

المطلب الثاني : نظرية التقسيم الإداري

المطلب الثالث : نظرية العدالة

خلاصة

تمهيد : يتناول هذا الفصل في المبحث الأول مفهوم الأداء الوظيفي بداية من تعريف الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته، مستوياته، العوامل المؤثرة فيه وأساسيات تحسينه، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى تعريف قياس الأداء الوظيفي، الطرق، الأهداف والمعوقات، وفي الأخير بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وذلك في المبحث الثالث.

المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

يتعلق الأداء الوظيفي بالعنصر البشري الذي يعتبر محور العملية التنظيمية، كما أن ممارسته للمهام التي توكل إليه تجعله يستحق الترقية في منصبه من خلال ما يحققه من إنجازات في وظيفته، وتقييم الإدارة لأدائه ومتابعته طوال مساره الوظيفي، ويسعى لتحقيق المزيد خاصة إذا أحيط بالتقدير والتشجيع لإمكانياته وكفاءته في العمل.

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

الأداء لغة : « يشير إلى معنى مشى مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به»¹.

أما اصطلاحاً فهو «جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناءً على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية»².

¹ - فايز عبد الرحمن الفروخ ، التعلم الوظيفي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص42.

² _ ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ص10.

ويعرف Brumbrach الأداء على أنه « عبارة عن السلوك (Behaviors) والنتائج (Results) معاً، بحيث يمثل السلوك المدخلات التي يستخدمها الفرد في العمل، وتمثل النتائج المخرجات التي يحصل عليها بعد إنجاز العمل».¹

هو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة.

«ويعتبر الأداء بمثابة سجل للنتائج المتقدمة من العمل، فهو سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفعالية».²

ويعرف أيضاً بأنه « مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية».³

ويمكن اعتبار الأداء سلوكاً حيث هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله أو ما طلب منه القيام به باعتبار أن السلوك تنتج عنه أفعال تتمثل في الجهد العقلي والفكري، ومنه فإن سلوك الفرد يعتبر مدخلات، وما نتج عن السلوك يعتبر مخرجات، ومنه يكون تقييم الفرد على ذلك السلوك، فقد يبذل الفرد جهداً كبيراً من خلال سلوك معين لكن لا يبلغ به الهدف المنشود أو المطلوب منه، وهنا يعكس لنا الأداء أو السلوك مدى وفاء الموظف لمهنته

¹ - كفاية محمد عبد الله، إدارة الأداء الوظيفي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2019، ص28.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية معاصرة - ط2، المكتبة الأكاديمية، دار النهضة، 2008، ص 385.

³ - فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص44.

ومتطلبات عمله باعتبار أن الأداء يؤدي إلى نتائج حسب ما هو مطلوب أو أكثر أو أقل من المطلوب.

وهناك بعض التعريفات لمصطلحات مرتبطة بالأداء وهي :

« الكفاءة : هي القدرة على الاستخدام الكفء للموارد المتاحة من خلال خفض أو تحجيم الفاقد بها، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة.

الفاعلية : تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال أداء الأنشطة المناسبة ودون أن يتعارض في ذلك مع المصلحة المجتمعية.¹

¹ - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 102.

المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي**أولاً - عناصر الأداء الوظيفي**

تعتبر عناصر الأداء بمثابة الركيزة الأساسية بالنسبة للمسؤول عن العمل عند تقييمه لأداء الموظفين وتتمثل هذه العناصر فيما يلي :

1- «المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل كل ما يتعلق بالوظيفة من معارف ومهارات مهنية وفنية والمجالات التي تتعلق بالوظيفة.

2- **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء¹.

3- **كمية العمل المنجز** : ويعبر عن حجم أو مقدار العمل الذي يؤديه العامل ومدى سرعته في إنجازه للعمل.

4- **المثابرة والثوق** : يقصد بها مدى تفاني وإتقان العامل لعمله، وقدرته على تحمل مسؤولية إتمام العمل على أحسن وجه.

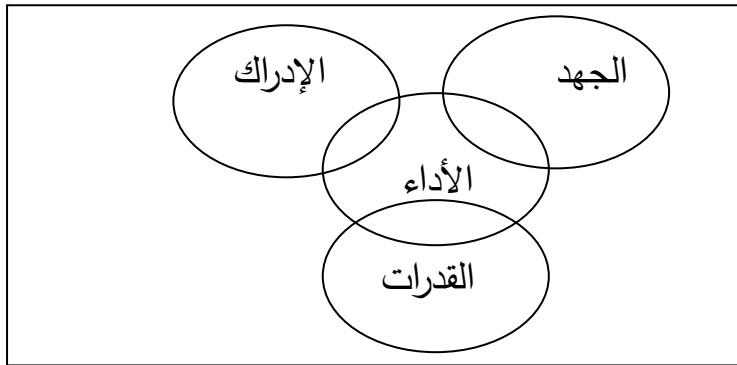
5- **بيئة التنظيم** : وهي كل ما يحيط بالعامل في مكان العمل من عوامل داخلية وخارجية.

¹ - بلال سيد هاشم حسين ، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية ، ط1 ، مؤسسة عالم الرياضة، الإسكندرية، 2018 ، ص357.

ثانياً- محددات الأداء الوظيفي

وعن محددات الأداء الوظيفي تقول راوية حسن أن :

« الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور (المهام)».¹



الشكل رقم 02: محددات الأداء

- ❖ **الجهد** : هو ما يبذله الفرد من طاقة سواءً كانت جسدية أو عقلية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليه.
- ❖ **القدرات** : هي الإمكانيات الشخصية التي يمتلكها الفرد والتي تجعله يتميز بها عن زملائه.
- ❖ **إدراك الدور (المهام)** : وعي الفرد بوظيفته ودوره ، ومدى استيعابه لما يقوم به من عمل.

من خلال ما سبق يتضح أنه لا يمكن الحصول على الأداء المطلوب إلا بوجود هذه المحددات الثلاثة معاً، ففي حالة امتلاك الأفراد العاملين للقدرات مع بذلهم الجهد الكافي في العمل، ولكنهم لا يدركون مهامهم وأدوارهم، فإن ذلك يجعل أداءهم غير مجد، والأمر

¹ - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003-2004 ، ص210.

ذاته مع توفر الجهد والإدراك وانعدام القدرات أو أي منهم حتى بوجود المحددين الآخرين، سيقودنا إلى نفس النتيجة، بمعنى أن غياب أحد المحددات يؤدي بالضرورة إلى الانخفاض في مستوى أداء الأفراد.

المطلب الثالث : مستويات الأداء الوظيفي

يختلف مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة من عامل إلى آخر، حيث كل موظف لديه مستوى معين من الأداء، ويحدد هذا المستوى من خلال عملية التقييم التي يقوم بها المسؤولين، وهذا يعني أن للأداء مستويات وهي كالتالي:

- ❖ **مستوى ممتاز متفوق:** يعد أعلى مستوى، وفيه ينجز الموظف أكثر من المتوقع منه.
- ❖ **مستوى جيد جداً:** يكون أداء الموظف عالياً، وتعمل المؤسسة على تشجيعه بقوة.
- ❖ **مستوى جيد:** قد يزيد الأداء عن المطلوب، وهذا المستوى أيضاً مطلوب في المؤسسة، ولدى الموظف القدرة على تقديم أفضل ما عنده إذا تم تحفيزه.
- ❖ **مستوى معتدل أو مقبول:** تظهر عليه بوادر الضعف أكثر من القوة، حيث يكون الأداء أقل من المطلوب، وينبغي الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها.
- ❖ **مستوى ضعيف:** تجد أن الموظف لا يؤدي عمله كما ينبغي، وقد تضطر المؤسسة للاستغناء عنه ما لم يحسن أداءه.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من المتغيرات، قد تكون مرتبطة بالشخص نفسه أو بما يحيط به في مكان العمل، وتساهم هاته العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في تحديد مستويات الأداء للموظفين، ويمكن تقسيمها كالتالي :

1-عوامل المعرفة المكتسبة : وتتعلق « بمجموع المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري، إلى جانب القيم التنظيمية التي يحاول التنظيم تنشئة الأفراد عليها»¹. وبدورها تتفرع إلى :

أ- القدرة على العمل .

ب- المهارة المهنية .

ت- الثقافة التنظيمية (قيم ، مبادئ ، مثل العليا) .

ث- التكوين والتدريب .

2-الخصائص الشخصية الموروثة والمكتسبة : وتدخل في شخصية الأفراد سواءً تكون

فيهم موروثة أو مكتسبة من المحيط المعاش، وتتمثل فيما يلي :

أ- اللياقة الصحية (البنية الجسمية والسلامة من الأمراض).

ب- مستوى الذكاء .

ت- الدوافع والحاجات وتتحكم في الأداء من خلال الأجور والمكافآت، عدالة العائد، فرص الترقية.

ث- الاتجاهات وتظهر تأثيراتها على مستوى الأداء في توجيهه نحو الأفضل أو العكس.

3-العوامل المحيطة بالعمل : هنا تظهر طبيعة المناخ التنظيمي السائد ببيئة العمل من

حيث الجوانب المادية والمعنوية فيه، ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

أ- الظروف الفيزيائية .

¹ - إيمان قماص واسماعيل قيرة ، البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي (الأبعاد والتجليات) ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الأغواط ، الجزائر ، المجلد 7 ، العدد 33 ، ص 55 .

ب- القيادة.

ت- جماعة العمل.

ث- الاتصال.

ج- الصراع التنظيمي.

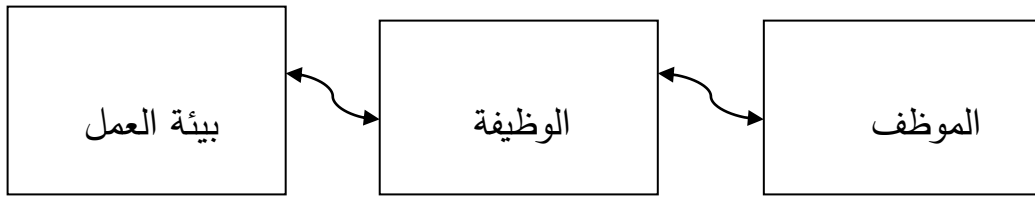
ح- تصميم العمل ومحتواه.

4- الظروف الاجتماعية : وتتمثل في البرامج الموجهة للخدمات الاجتماعية لزيادة رفاه العامل، والبرامج الاجتماعية المتعلقة بالتوعية من الأخطار.

المطلب الخامس : أساسيات تحسين الأداء الوظيفي

من بين الأهداف الرئيسية للمؤسسة هي الاهتمام بكل ما يمكنه جعل موظفيها يقومون بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية والتعامل مع كل ما يسمح بتحسين أدائهم، «وتقوم فكرة تحسين الأداء الوظيفي على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف»¹.

ولتحسين الأداء نركز على ثلاثة أشياء وهي : تحسين أداء الموظف والذي يعد من الأمور صعبة التغيير، تحسين الوظيفة إذ يعتمد على محتوى الوظيفة أي المهام مناسبة لقدرات الموظف وكفاءته، وتحسين بيئة العمل وكل ما يحيط بالموظف ويتفاعل معه في مكان عمله، فبالتركيز على هذه النقاط نحصل على كل متكامل، وهذا يساعد على تحقيق النجاح في الأداء والأهداف.



شكل رقم : 03 يوضح النقاط المعنية بتحسين الأداء الوظيفي

¹ - عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2007-2008 ، ص132.

المبحث الثاني : قياس الأداء الوظيفي

تقوم المؤسسة بقياس أداء موظفيها حتى تستطيع معرفة قدراتهم ورغباتهم لإنجاز أعمالهم، وتتخذ قرارات مدروسة بشأنهم وتوجههم بشكل جيد.

المطلب الأول : تعريف قياس الأداء الوظيفي

يعرف قياس الأداء على أنه « جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم. »¹

ويعتبر قياس الأداء الوظيفي من أهم عناصر العملية الإدارية نظراً للأهمية التي يكتسبها من تزويد الإدارة بالمعلومات، والتي يعتبرها المسؤولين أو متخذي القرار في المؤسسة سبباً لنجاحها أو فشلها.

ويعرف أيضاً على أنه : « عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي ». ²

« وقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فالرقم يمثل الجانب الكمي، ووحدة القياس تعطي للرقم معنى ». ³

للإشارة فقط، إن هناك من لا يفرق بين عملية قياس الأداء وبين عملية تقييم الأداء، فعملية قياس الأداء هي عبارة عن جمع المعلومات والبيانات وتأتي في البداية وتعتبر مقدمة لعملية التقييم، أما عملية تقييم الأداء فهي إصدار الحكم، وإصدار الحكم ينبغي أن يُبنى على وجود معطيات.

¹ - إبراهيم الخلوف المكاوي ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص34.

² - موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص13.

³ - إبراهيم الخلوف المكاوي ، مرجع سابق ، ص34.

المطلب الثاني : طرق قياس الأداء الوظيفي

لدى المؤسسة العديد من الطرق لقياس أداء موظفيها، ويمكنها أن تختار طريقة واحدة أو أكثر حسب ما يتطلبه الوضع ونذكر من بين هاته الطرق:

أولاً : طريقة استخدام الإدارة بالأهداف :

وترتكز هذه الطريقة على الأهداف المراد الوصول إليها أو إنجازها في المستقبل، وعليه فإن نظرتها تراعي التخطيط المستقبلي من أجل تحقيق أهداف المنظمة على أن ترتب هذه الأهداف حسب الأولوية، فهذه الطريقة تحدد معايير أداء العامل، والأهداف المنتظرة من ناتج أعماله المنجزة، ومنه الوصول إلى العراقيل والمعوقات التي قد تواجهه خلال فترة عمله وإيجاد الحلول.

إن هذه الطريقة تعتبر إيجابية من خلال مشاركة الفرد في تحديد المعايير وتطوير العلاقة بين الفرد والإدارة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وإحساسهم بالمسؤولية وأهميتهم بالنسبة لدورهم في العمل.

على الرغم من إيجابيات هذه الطريقة إلا أنها تواجه مشكلات وهي :

- 1 - أن الأهداف الموضوعية يفترض أن تكون هي أهداف المؤسسة.
- 2 - عدم وجود معايير عملية وموضوعية لقياس كفاءة الإنجاز.

- 3 - عدم استعمال الأسلوب الحسن وعدم الدقة في التقارير الموجهة للتقييم.

وبناءً على هذه الصعوبات التي تواجهنا في قياس الأداء فإن هذه الطريقة تصلح لقياس الإنجاز في مهام محددة وليست لكل المهام، كون هذه الطريقة ذات كفاءة عالية في المشاريع التنموية ، فهي تصلح في المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا.

وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها : « طريقة يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف العامة والعمل على تنفيذها، ففي هذه الطريقة يواجه العاملون أنفسهم ويراقبونها ذاتياً لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها والتزموا بتحقيقها »¹.

ولاستخدام هذه الطريقة هناك شروط يجب توافرها :

✓ العمل على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس.

✓ في تحقيق الأهداف يجب مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في الانجاز.

✓ تزويد الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات من أجل اتخاذ القرار.

✓ تشجيع العمال عن طريق نظام الحوافز.

✓ توعية العمال وترشيح مفهوم المساءلة لديهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

ثانياً : **طريقة قائمة الاختبار** : « تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقويم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال. »²

¹ - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 221 .

² - فرحي ابتسام ، **التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي** ، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2016-2017 ، ص 50 .

ثالثاً : طريقة التوزيع الإجباري :

وتعرف هذه الطريقة أيضاً بظاهرة التوزيع الطبيعي، وهو ما يعبر عنه إحصائياً بدراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتجنب أخطاء الطرق السابقة في تقييم أداء العاملين» حيث يتفاوت أداء العاملين من الممتاز إلى الضعيف، ووفقاً لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداءً ممتازاً، وقلة قليلة يحققون أداءً ضعيفاً، بينهما الغالبية العظمى يكون أداؤها متوسطاً¹.

إن أداء العمال باستخدام هذه الطريقة يميل إلى التوزيع العادي للظواهر، وهنا يقوم المشرف على عملية التقييم بإعداد تقديرات أداء العمال وتصنيفها إلى فئات تتراوح بين الأداء الضعيف والممتاز.

رابعاً : طريقة التدرج البياني : «تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل : نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحديد الدرجات على أساس من (1-5) أو (1-3)².

خامساً : طريقة تسجيل الأحداث :

في هذه الطريقة يتم الاعتماد على فتح ملف لكل موظف في سجل خاص ويدون في هذا السجل الأحداث السلبية والايجابية التي واجهت العامل أثناء تأديته لمهامه، وما كان رد فعله اتجاه السلوك الذي قام به، أما تصرفه العادي أو سلوكه الاعتيادي فلا يعتد به، بمعنى يتم تسجيل سلوك العامل أثناء تعرضه لأحداث حرجة أو إيجابية.

إن هذه الطريقة تساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في سلوك الموظف إلا أنها تحتاج إلى جهد فكري وحيوي من قبل المشرف على مراقبة سلوك العامل.

¹ - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 222 .

² - فرحي ابتسام ، مرجع سابق ، ص 50 .

سادساً : طريقة التدرج البياني السلوكي : «الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها على الآخر، وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريق بإدخال العامل السلوكي في التقويم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقويم أدائه.»¹

سابعاً : طريقة الدرجات :في هذه الطريقة يتم تقسيم مستوى أداء الموظف إلى عدة خصائص وتعطى لكل درجة أرقاماً للدلالة عليها .
 « حيث يتم ترتيب العاملين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً، وفقاً لكفاءتهم في أداء أعمالهم، وتتفاوت هذه الأوزان وفقاً لتقديرات المشرف ، فأحياناً يعطي الوزن (1) للدلالة على أدنى درجات إنتاجية العامل، والرقم (10) للدلالة على أعلى درجات الموظف.»²

¹ - فرحي ابتسام ، نفس المرجع ، ص 50 .

² - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 223 .

المطلب الثالث : أهمية قياس الأداء الوظيفي

إن عملية قياس الأداء الوظيفي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والموظفين على حد سواء، وتظهر أهميتها فيما يلي :

1. الترقية إلى وظائف أعلى، والنقل إلى وظائف تتناسب مع قدرات العاملين.
2. تقييم المسؤولين بمعرفة إلى أي حد يقوم المشرفين والمسؤولين بواجباتهم اتجاه فريق العمل الذي يقع تحت إشرافهم وتوجيهاتهم له.
3. تزويد متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات حقيقية عن أداء العاملين.
4. إجراء تعديلات دورية للرواتب والأجور.
5. تقديم المشورة من خلال معرفة مواطن الضعف في أداء العاملين وتقديم اقتراحات من أجل تحسين الأداء.
6. استخدام بيانات الأداء الوظيفي لكل موظف كقاعدة بيانات.

المطلب الرابع : معوقات قياس الأداء الوظيفي

تتمثل معوقات قياس الأداء فيما يلي :

- 1- استخدام العلاقات الشخصية والتحيز عند القيام بقياس الأداء، وعليه يجب الابتعاد عن هذه التصرفات حتى تكون عملية قياس الأداء مجدية.
- 2- المزاجية وهو ما يغير مجرى قياس الأداء، لذلك يجب الابتعاد عنها.
- 3- التأثير بالمركز الوظيفي والابتعاد عن الموضوعية وماله من آثار سلبية على قياس الأداء، لذلك يجب الابتعاد عن التأثير بالمركز والتزام الموضوعية.
- 4- يعتبر عدم وضوح الأهداف من بين المعوقات التي تواجه القائمين بقياس الأداء.
- 5- صعوبة تطوير المعايير التي تقاس بها الأعمال الكمية والنوعية.
- 6- ضرورة الابتعاد عن استخدام أو الاعتماد على عامل واحد من عوامل التقييم، أو الاعتماد في التقييم على الصفات البارزة في الموظف.

المبحث الثالث : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الهامة التي تعج به الكتب، إذ تناوله العديد من الباحثين وأجريت عنه دراسات وأبحاث ميدانية، ونتج عن ذلك مجموعة من النظريات الهامة، والتي تعتبر إلى يومنا هذا منهلاً لكل باحث عنه، ويمكن للقارئ الحصول عليها من الكتب وهي كثيرة ومتوفرة، وسنتطرق للبعض من هذه النظريات على سبيل المثال لا الحصر.

المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية (F.Taylor):

عمل تايلور من خلال هذه النظرية على تطبيق المناهج والطرق العلمية أي استخدام العقلانية، وذلك بالتنظيم العلمي للعمل عن طريق تغيير طريقة العمل باستخدام حركات بسيطة في وقت وجيز، والقيام بتجزئته وكذلك الاختيار الصحيح للعاملين بتوجيههم لأداء العمل المناسب لهم بكفاءة وفعالية، والتركيز على تدريبهم لأداء العمل، ويضيف تايلور أنه لكي يؤدي العامل عمله بكل كفاءة وفعالية يجب تحفيزه مادياً.

وهذه هي مبادئ تايلور الخمسة للإدارة العلمية:

- 1- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز العمل
- 2- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم
- 3- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال
- 4- القيام بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم
- 5- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال

المطلب الثاني: نظرية التقسيم الإداري (H.Fayol):

عملت هذه النظرية على إيجاد الوسائل التي تعمل على تحسين ورفع مستوى كفاءة وفعالية الأداء فقام فايول بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة من بينها أن يتولى العمل الكفاءات القادرة على القيام به، وعلى هذا الأساس فإن جميع العاملين في المؤسسة صغراً أو كباراً ينبغي أن تكون لديهم المعلومات الكافية فيما يتعلق بالوظائف الأساسية في المؤسسة، وبطبيعة الحال هذه المعلومات وقدرها يختلف باختلاف كل وظيفة، وكذا تقسيم العمل والتخصص فيه كأساس لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتحقيق الانسجام وتوفيق الجهود، وعمل على تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية ومنح المكافأة العادلة، وتحديد الواجبات بوضوح، والتأكد من تحقيق المصلحة العامة على المصلحة الخاصة عن طريق الرقابة.

ونوجز مبادئ فايول 14 التي اقترحها للنجاح في العمل الإداري:

مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة والمسؤولية

مبدأ النظام والانضباط، مبدأ وحدة الأمر

مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة

مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها

مبدأ المركزية، مبدأ تدرج السلطة

مبدأ الترتيب، مبدأ المساواة والعدل

مبدأ ثبات العاملين أي الاستقرار الوظيفي

مبدأ التعاون والعمل الجماعي

المطلب الثالث: نظرية العدالة (Adamz):

يرى آدمز أن فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلا مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها، وفي نفس الوقت يعقدون مقارنة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين، وإدراك العاملين لعدم العدالة قد يؤدي بهم إلى حالة نفسية من التوتر.

قد يؤدي عدم العدالة بين الموظفين إلى الأمور غير المحمودة التالية:

- انخفاض الرضا الوظيفي
- انخفاض الالتزام التنظيمي
- انخفاض الأداء الوظيفي بشكل عام
- وعلى العكس من ذلك أي بوجود عدالة يتم الحصول على النتائج الإيجابية التالية:
- زيادة الثقة في الإدارة
- زيادة القناعة في الحصول على الحقوق
- ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة

فالعاملين بحاجة إلى الإحساس بوجود العدالة في العمل كل على حسب المجهود الذي يبذله من خلال توزيع الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى العدالة في المعاملة فإذا كان المسؤول يتحيز في معاملته مع مرؤوسيه، فإن ذلك سيؤثر حتماً على أدائهم، لأنه من الطبيعي أن يقوم العمال بمقارنة حالتهم بحالة زملائهم، فإذا وجد تحيز وجد عدم الرضا وكذا تراجع في السلوكيات وفي مستوى الأداء الوظيفي.

خلاصة : من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل عن الأداء الوظيفي تبين أنه لا تقوم مؤسسة أو تنظيم أو منظمة مهما كان نشاطها أو هدفها إلا بالعمل على تحسين مستوى أدائها الذي يعتمد أساساً على أداء موظفيها، فالاهتمام بأداء الأفراد العاملين بالمؤسسة والتركيز على تعزيز قدراتهم وإمكانياتهم، وتزويدهم بما يحتاجونه من وسائل تعينهم على إنجاز مهامهم وتجديد المعلومات، فإن ذلك يساعد على تحقيق الأهداف التي سطرته هاته المؤسسة من خلال موظفيها، والعمل أيضاً على قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المراد الوصول إليه من أجل إحداث الترقية بين الموظفين واختيار الأفضل للوظائف التي تتلاءم مع مستوى أدائهم وتوضيح نقاط القوة والضعف فيه، وتقييمهم على هذا الأساس، وكل هذا يعمل على تحديد الرؤية المستقبلية للقائمين على التسيير والإدارة ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع البحث وخصائصه

المطلب الثالث : أدوات البحث

المبحث الثاني: واقع ظروف العمل والأداء الوظيفي في بلدية تسابيت

المطلب الأول: واقع ظروف العمل

المطلب الثاني: مظاهر الأداء الوظيفي في بلدية تسابيت

المبحث الثالث : علاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي ببلدية تسابيت

المطلب الأول : علاقة ظروف العمل الفيزيائية بالأداء الوظيفي ببلدية تسابيت

المطلب الثاني : علاقة ظروف العمل التنظيمية بالأداء الوظيفي ببلدية تسابيت

استنتاج عام

خاتمة

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة**المطلب الأول: مجالات الدراسة**

أولاً : المجال الزمني: بدأت رحلة البحث من شهر نوفمبر 2021 وذلك انطلاقاً من اختيار الموضوع وموافقة اللجنة عليه، ثم تم الشروع في تحضير أسئلة الاستمارة وتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة ومن ثم توزيعها على الموظفين ثم استعادتها وكان ذلك في شهر أبريل 2022.

ثانياً : المجال المكاني : تمت ببلدية تسابيت مقر دائرة تسابيت.

ثالثاً :المجال البشري : ويضم الموظفين الإداريين لبلدية تسابيت نظراً لتواجدهم في المؤسسة بشكل دائم، والذين بلغ عددهم 42، وتم استبعاد العمال المهنيين بسبب توزعهم في أماكن مختلفة - تابعة للمؤسسة - وفي نقاطها متباعدة.

المطلب الثاني: أدوات البحث

1-أدوات البحث : أما أدوات جمع البيانات من المجتمع المدروس تم استخدام:

• **الملاحظة:** وذلك بمشاهدة الظروف التي تتوفر عليها المؤسسة، وملاحظة ما تتوفر عليه مكاتب العمال.

• **الاستبيان:** وضعنا فيه 40 سؤالاً ضم ثلاثة محاور.

- المحور الأول يتكون من أسئلة تخص البيانات الشخصية للمبحوثين.

- المحور الثاني تدور أسئلته حول ظروف العمل الفيزيائية والتنظيمية.

- المحور الثالث حول الأداء الوظيفي.

وأدرجت أسئلة مفخخة و أخرى مبعثرة كالسؤال رقم 09، 12 و 24، 36، وكذلك استعملت كلمات بالعامية ككلمة كسكروط نظراً لشيوع استخدامها في وسط الموظفين وكذا اختلاف مستوياتهم.

المطلب الثالث : مجتمع البحث وخصائصه

يمثل مجتمع الدراسة 42 موظفاً إدارياً، وعليه تم الاعتماد على المسح الشامل نظراً لصغر حجمه.

جدول رقم (01) يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمقبولة :

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المقبولة	النسبة
42	40	95.23%

يبين الجدول أعلاه مجموع الاستثمارات الموزعة والتي بلغ عددها 42 استثماراً، قبلت 40 استثماراً واستبعدت 02 منها بسبب عدم الإجابة على الأسئلة الذي فاق 5% من مجموع الأسئلة، ثم تمت مراجعتها وتفرغها وتحليلها في برنامج SPSS.

جدول رقم (02) يوضح الجنس والمستوى التعليمي للمبحوثين :

المجموع	الجنس		المستوى التعليمي
	أنثى	ذكر	
3	1	2	متوسط
7.5%	2.5%	5.0%	
24	6	18	ثانوي
60.0%	15.0%	45.0%	
13	7	6	جامعي
32.5%	17.5%	15.0%	
40	14	26	المجموع
100.0%	35.0%	65.0%	

يتضح من الجدول رقم (02) المستوى التعليمي للمبحوثين وجنسهم، حيث 60% منهم مستواهم التعليمي ثانوي و 32.5% مستواهم جامعي، في حين 7.5% مستواهم متوسط، أما نسبة المبحوثين ذكور بلغت 65% و 35% إناث.

حيث نجد 45% من المبحوثين ذكور مستواهم التعليمي ثانوي، 15% مستواهم جامعي، أما المستوى التعليمي المتوسط يمثل 5%، أما الإناث فتمثل 17% مستوى جامعي، 15% ثانوي، و 2.5% فقط مستواهن متوسط.

يتضح من خلال هذه النسب أن الذكور المقبلين على العمل أكثر من الإناث، هذا راجع إلى أن مسؤوليات الذكر أكبر من الأنثى من حيث المساعدة في المصاريف العائلية والكد من أجل تكوين أسرة وامتلاك سكن والحصول على الاستقرار، إضافة إلى أن المجتمع المحلي يفضل عمل المرأة في الصحة والتعليم أكثر من عملها في مجالات أخرى وخاصة في الأرياف والقصور.

كما أن جل العمال يمتلكون مستويات علمية معتبرة كالجامعية والثانوية، وهذا يدل على أن الخدمات والأداء المقدم يكون في مستوى تطلع المواطن، لما يتميز به العامل من وعي وثقافة كافيين وخبرة تجعله يؤدي مهامه على أحسن وجه، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة بأكملها لا يوجد لديها عمال مستواهم أقل من ذلك إلا أن هذه الفئة غير معنية بالدراسة.

جدول رقم (03) يوضح توزيع السن والفئة السوسيو مهنية للمبحوثين :

المجموع	السن					الفئة السوسيو مهنية
	أكثر من 55 سنة	من 55-45	من 45-35	من 35-25	أقل من 25 سنة	
9	1	2	3	3	0	متصرف
22.5%	2.5%	5.0%	7.5%	7.5%	0.0%	
6	0	1	2	3	0	ملحق
15.0%	0.0%	2.5%	5.0%	7.5%	0.0%	
25	1	4	10	9	1	عون
62.5%	2.5%	10.0%	25.0%	22.5%	2.5%	
40	2	7	15	15	1	المجموع
100.0 %	5.0%	17.5%	37.5%	37.5%	2.5%	

يظهر الجدول رقم (03) توزيع الفئات السوسيو مهنية والسن للمبحوثين، حيث أن 62.5% تعود لفئة الأعوان الإداريين، 22.5% للمتصرفين، و15% لفئة ملحق، أيضاً نجد أن لأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 و 36-45 سنة لديهم نفس النسبة قدرت بـ 37.5%، 17% لمن أعمارهم تتراوح بين 46-55 سنة، و5%، 2.5% لمن يقل سنهم عن 25 سنة ويفوق 55 سنة على التوالي.

إذ نجد أن النسبتين متقاربتين بـ 25%، 22.5% للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 و 36-45 سنة من فئة الأعوان، 10% لمن هم بين 46-55 سنة، ونفس النسبة

2.5% للذين أعمارهم تقل عن 25 سنة وتقوم 55 سنة، أما 7.5% تعود للمتصرفين للفئات العمرية التي تتراوح بين 25-35 و 36-45 سنة، 5% و 2.5% للفئات العمرية 46-55 سنة وأكثر من 50 سنة، ولا يوجد من المتصرفين أعمارهم أقل من 25 سنة، وفي فئة الملحقين الإداريين يوجد تقارب في النسب بـ 7.5%، 5%، 2.5%، وليس بينهم فئات عمرية أكثر من 55 سنة.

جدول رقم (04) يوضح الحالة العائلية وسنوات الخدمة للمبحوثين :

المجموع	من 30 سنة فأكثر	سنوات الخدمة			الحالة العائلية
		من 30-20	من 20-10	من 10-01	
13	0	0	4	9	أعزب(ة)
32.5%	0.0%	0.0%	10.0%	22.5%	
27	2	5	7	13	متزوج(ة)
67.5%	5.0%	12.5%	17.5%	32.5%	
40	2	5	11	22	المجموع
100.0 %	5.0%	12.5%	27.5%	55.0%	

يشير الجدول رقم (04) إلى أنه ما يفوق نصف المبحوثين 55% تقل خبرتهم عن 10 سنوات، أما الذين تفوق خبرتهم 30 سنة فيمثلون 3% فقط، كما أن أعلى نسبة تعود للمبحوثين المتزوجين ب 67.5% مقابل 32.5% للعزاب وبالنسبة للمبحوثين المتزوجين، يوضح الجدول أن أعلى نسبة هي لذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات وذلك ب 32.5% بينما أدنى نسبة لمن فوق خبرتهم 30 سنة وهي 5%.

**المبحث الثاني: واقع ظروف العمل والأداء الوظيفي لعمال في بلدية تسابيت
المطلب الأول: واقع ظروف العمل**

جدول رقم (05) يوضح مدى توفر المكتب على الإضاءة الجيدة

النسبة المئوية	التكرارات	توفر الإضاءة في المكتب
72.5	29	نعم
27.5	11	لا
100.0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن نسبة الموظفين الذين لديهم إضاءة جيدة في مكاتبهم قدرت بـ 72.5%، بينما تمثل 27.5% ممن لا تتوفر لديهم الإضاءة الجيدة.

جدول رقم (06) يوضح مدى توفر التهوية الكافية في المكتب

النسبة المئوية	التكرارات	توفر التهوية
70.0	28	نعم
30.0	12	لا
100.0	40	المجموع

يشير الجدول رقم (06) إلى وجود التهوية الكافية في المكاتب صيفاً وشتاءً بنسبة 70%، في حين 30% لا تتوفر لديهم ذلك .

جدول رقم (07) يوضح مدى المعاناة من وجود (الغبار، روائح كريهة، رائحة الدخان...) داخل المكتب.

النسبة المئوية	التكرارات	المعاناة من وجود الغبار الروائح الكريهة الدخان..
50.0	20	نعم
50.0	20	لا
100.0	40	المجموع

يوجد في هذا الجدول رقم (07) نسب متساوية بين من يعانون من وجود الغبار والروائح الكريهة ورائحة الدخان، قد يرجع ذلك إلى اختلاف أماكن العمل بين الموظفين خاصة إذا علمنا أن الذين يتعاملون مع المواطنين يومياً بمختلف شرائحهم يجعلهم فعلاً يتضايقون من هذه الأمور.

جدول رقم (08) يوضح مدى توفر التكييف المناسب صيفا وشتاءً في المكتب.

النسبة المئوية	التكرارات	توفر التكييف
72.5	29	نعم
27.5	11	لا
100.0	40	المجموع

يبين الجدول رقم (08) أعلاه أن معظم المبحوثين يتوفر لديهم التكييف داخل مكاتبهم، والذين بلغت نسبتهم 72%، والآخرين يفتقرون إلى ذلك.

جدول رقم (09) يوضح مدى وجود الإزعاج من حول للموظفين

النسبة المئوية	التكرار	وجود الإزعاج
57.7%	30	الإزعاج من حولك يعود إلى كثرة الحركة الدخول والخروج
9.6%	5	الإزعاج من حولك يعود إلى التجمعات في المكتب
32.7%	17	الإزعاج من حولك يعود إلى التحدث بأصوات مرتفعة أثناء العمل) أثناء النقاش , التحدث في الهاتف...)
100.0%	52	المجموع

نظراً لكون هذا السؤال متعدد الإجابات ارتفع عدد التكرارات، إذ تشير النسب في هذا الجدول إلى أن نسبة الذين يتعرضون للإزعاج بسبب كثرة الدخول والخروج قدرت بـ 57.7%، تليها 32.7% ممن يتعرضون للإزعاج بسبب الأصوات المرتفعة والمناقشات بين الموظفين، بينما بلغت نسبة الذين ينزعجون من التجمعات في المكتب 9.6% فقط. يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة وعلاقتها بالمواطنين خاصة المصالح التي تتعامل مع المواطنين يومياً كمصلحة الحالة المدنية ومكتب النشاط الاجتماعي الذي يتعامل مع شرائح مختلفة من المجتمع.

جدول رقم (10) يوضح مدى توفر الوسائل لدى الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الوسائل المتوفرة
33.3%	34	الكمبيوتر
5.9%	6	الفاكس
22.5%	23	آلة الطباعة
100.0%	102	المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم (10) ارتفاع عدد تكرارات المبحوثين لأن هذا السؤال متعدد الإجابات مع إمكانية اختيار أكثر من إجابة واحدة، ويتبين من الجدول أيضاً أن المبحوثين الذين يتوفر لديهم جهاز الكمبيوتر بلغت نسبتهم 33.3%، و22.5% للذين يملكون آلة طباعة في مكاتبهم، بينما 5.9% فقط من لديهم جهاز فاكس. ويعود ذلك إلى أن الاعتماد على حفظ المعطيات لا يتم إلا عن طريق جهاز الكمبيوتر واستخراج البيانات في آلة الطباعة، وهناك مكاتب لا يستخدمونها ولكنهم قلة، أما بالنسبة إلى الفاكس لا يتوفر في كل المكاتب ولكن إن دعت الحاجة يستعملونه.

جدول رقم (11) يوضح مدى وجود النقائص في المكتب

النسبة المئوية	التكرارات	النقائص في المكتب
32.5	13	آلة نسخ
2.5	1	كمبيوتر ولوازمه
5.0	2	الطابعة
20.0	8	كرسي ومكتب ذو نوعية جيدة
12.5	5	النظافة
2.5	1	الأنترنت
2.5	1	ضيق المكتب
22.5	9	الهاتف
100.0	40	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن الذين لا يتوفر لهم آلة النسخ في المكتب بلغت نسبتهم 32.5% كأعلى نسبة، يليها نقص جهاز الهاتف، كرسي ومكتب ذو نوعية جيدة بـ 22.5%، 20%، في حين من يشتكون من قلة النظافة في المكتب بلغت نسبتهم 12.5%، أما من لا يتوفر لديهم الطابعة فقدرت بـ 5%، وفيما يتعلق بجهاز الكمبيوتر ولوازمه، الأنترنت وضيق المكتب فنسبتهم واحدة قدرت بـ 2.5%.

جدول رقم (12) يوضح مدى توفر النقل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	توفر النقل
100.0	40	لا

يشير هذا الجدول إلى أن كل الموظفين أقرروا بالإجماع على عدم توفر وسيلة النقل للعمال بنسبة 100%، ومعنى ذلك أن المؤسسة لا توفر للعمال وسيلة نقل خاصة بهم تساعد على توفير الوقت لأجل الحضور في وقت العمل القانوني.

جدول رقم (13) يوضح مدى وجود نادي(شاي، قهوة، أكل خفيف، مشروبات، حلويات...)

النسبة المئوية	التكرارات	توفر النادي بالمؤسسة
100.0	40	لا

يوضح الجدول أعلاه أن جميع الموظفين أجمعوا على عدم وجود نادي يوفر لهم الأكل الخفيف أو المشروبات كالشاي والقهوة وغيرها بنسبة 100%.

جدول رقم (14) يوضح مدى شرح المهام بالتفصيل للموظف عند تعيينه

النسبة المئوية	التكرارات	شرح المهام عند التعيين
5.0	2	نعم
92.5	37	لا
97.5	39	المجموع

يتضح من هذا الجدول رقم (14) أن أحد المبحوثين لم يجب عن هذا السؤال، وأن أغلبية الموظفين البالغ عددهم 37 لم يتلقوا شرح مفصل عن ما هم مكلفون به من أعمال وقدرت نسبتهم المئوية بـ 92.5%، و5% لم توضح لهم مهامهم، وهذا ما يفسر عدم وضوح الدور للموظف والذي يجعله يضيع الكثير من الوقت والجهد.

جدول رقم (15) يوضح مدى تقسيم العمل في المكتب.

النسبة المئوية	التكرارات	تقسيم العمل في المكتب
52.5	21	نعم
47.5	19	لا
100.0	40	المجموع

يبين هذا الجدول أن تقسيم العمل في المكتب بين الزملاء غير موجود بنسبة 52.5%، أما من يتقاسمون العمل بينهم قدرت نسبتهم بـ 47.5%، وهو مبدأ من مبادئ البيروقراطية، ويمكن تفسير ذلك بنقص عدد المساعدين كما يشير الجدول رقم (21) أدناه.

جدول رقم (16) يوضح مدى الرضاء عن علاوة المردودية.

النسبة المئوية	التكرارات	الرضاء عن المردودية
67.5	27	نعم
32.5	13	لا
100.0	40	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين راضين عن علاوة المردودية وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 67.5%، والباقي منهم غير راضين بنسبة 32.5%.

جدول رقم (17) يوضح مدى قيام المؤسسة بتكريم الموظف.

النسبة المئوية	التكرارات	تكريم الموظف
100.0	40	لا

يشير الجدول إلى أن جميع الموظفين لم تقم مؤسستهم بتكريمهم بنسبة 100%، ويدل هذا على أن المؤسسة لا تولي أهمية لعملية التكريم للموظفين ولا تقدر عملهم، مع أن العديد من نظريات التحفيز حثت على ذلك لما له من أثر بالغ على نفسية الموظفين ورفع روحهم المعنوية وزيادة العمل.

جدول رقم (18) يوضح مدى حدوث شجارات أو ملاسنات كلامية بين الموظف وأحد زملائه.

النسبة المئوية	التكرارات	الشجار مع أحد الزملاء
30.0	12	نعم
70.0	28	لا
100.0	40	المجموع

في هذا الجدول تشير المعطيات إلى أن معظم الموظفين لا تحدث بينهم وبين أحد زملائهم شجارات أو ملاسنات كلامية بنسبة 70%، بينما الآخرون الذين يقع بينهم ذلك قدرت نسبتهم 30 بـ %، قد تفسر هذه النسب أن العلاقة بين الموظفين جيدة إلى حد كبير.

جدول رقم (19) يوضح مدى وجود العدل في توزيع المهام في المكتب.

النسبة المئوية	التكرارات	العدل في توزيع المهام
45.0	18	نعم
55.0	22	لا
100.0	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 55% تعبر عن المبحوثين الذين لا يجدون عدلاً في توزيع المهام في المكتب، 45% بالنسبة إلى من يجدون العدل في توزيع المهام في المكتب.

جدول رقم (20) يوضح مدى الحصول على الترقية كلما استوفيت الشروط القانونية لذلك.

النسبة المئوية	التكرارات	الترقية عند استيفاء الشروط
37.5	15	نعم
62.5	25	لا
100.0	40	المجموع

يشير الجدول رقم (20) إلى أن أكبر نسبة تقدر بـ 62.5% تعود للمبحوثين الذين لا يتحصلون على الترقية عندما يستوفون الشروط، والبقية منهم يجدون أنهم يرقون كلما حان وقت الترقية ونسبتهم 37.5%، وقد يفسر ذلك إلى تأخر اللجنة المتساوية الأعضاء في عقد اجتماعاتها الدورية والسنوية والتي دورها القيام بمتابعة ملفات الموظفين باستمرار والتأكد من وجود من له الحق في الترقية سواء في الدرجة أو في الرتبة.

جدول رقم (21) يوضح مدى الأخذ بالرأي عند (النقل) التحويل من مصلحة إلى أخرى.

النسبة المئوية	التكرارات	نقل الموظف إلى مصلحة أخرى
7.5	3	نعم
90.0	36	لا
97.5	39	المجموع

يوضح الجدول (21) أن أحدهم لم يجب على هذا السؤال، وأن الأغلبية من المبحوثين الذين يتم تحويلهم بين مصالح المؤسسة لا يؤخذ برأيهم ولا يشاورونهم وقدرت نسبتهم بـ 90%، بينما 7.5% فقط يسألونهم في إذا كانوا يقبلون التحويل إلى مصالح أخرى.

جدول رقم (22) يوضح مدى المعاناة من نقص المساعدين في المكتب

النسبة المئوية	التكرارات	نقص المساعدين في المكتب
67.5	27	نعم
32.5	13	لا
100.0	40	المجموع

يبين الجدول أن (22) الذين يعانون من نقص المساعدين في المكتب بلغت نسبتهم 67.5%، في حين نجد أن 32.5% لا يعانون من ذلك، وقد يفسر ذلك على أن العديد من الموظفين استفادوا من التقاعد المسبق، وفي نفس الوقت تجميد الحكومة لعملية التوظيف.

جدول رقم (23) يوضح ممن يتلقى الموظف تعليماته

النسبة المئوية	التكرار	مصدر التعليمات
21.8%	12	رئيس المجلس الشعبي البلدي
50.9%	28	الأمين العام
27.3%	15	رئيس المصلحة
100.0%	55	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن هذا السؤال متعدد الإجابات لذلك يوجد ارتفاع في التكرارات، ونجد أن 50.9% يتلقون تعليماتهم من الأمين العام للبلدية، بينما 27.3% يتلقونها من رئيس المصلحة، في حين 21.8% يتلقونها من رئيس المجلس الشعبي البلدي. ويدل هذا على تغييب دور رئيس المصلحة أو بمعنى آخر تهميشه لأنه يفترض احترام الموظفين للسلم الإداري الذي هو مبدأ من مبادئ فايول الأربعة عشر، ويدل أيضاً على عدم احترام مبدأ وحدة الأمر الذي يجنب الموظفين مشكلة التشتت والضياع بوجود أكثر من مسؤول تؤخذ عنه الأوامر والتعليمات.

جدول رقم (24) يوضح مدى وجود العدالة في توزيع علاوة المردودية

النسبة المئوية	التكرار	العدالة في توزيع علاوة المردودية
35.0	14	نعم
65.0	26	لا
100.0	40	المجموع

يبين الجدول رقم (24) أن 65% من المبحوثين لا يرون أن هناك عدالة في توزيع علاوة المردودية، في حين 35% يجدون عدالة في توزيعها.

جدول رقم (25) يوضح مدى وجود العدالة في الترقية بين الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	العدالة في الترقية
27.5	11	نعم
72.5	29	لا
100.0	40	المجموع

يبين الجدول رقم(25) أن نسبة المبحوثين الذين يرون أنه لا توجد عدالة في الترقية بين الموظفين قدرت بـ 72.5%، بينما من يرون أنه توجد عدالة في الترقية بلغت نسبتهم بـ 27.5% يجدون عدالة في توزيعها.

جدول رقم (26) يوضح التعامل مع المسؤول المباشر

النسبة المئوية	التكرار	التعامل مع المسؤول المباشر
84.6%	33	تعاملت مع مسؤولك المباشر يسوده الاحترام
15.4%	6	تعاملت مع مسؤولك المباشر يسوده التوتر
100.0%	39	المجموع

يشير الجدول إلى أن علاقة الموظفين مع مسؤولهم المباشر يسودها الاحترام أي بنسبة 84.6%، والقليل منهم علاقته متوترة مع رئيسه المباشر بنسبة 15.4%.

إذا ربطنا إجابات هذا الجدول مع إجابات الجدول رقم (23) سنجد أن هناك تناقض في إجابات المبحوثين(من بين الأسئلة المفخخة)، فكيف يحترمون مسؤولهم المباشر الذي يمثل في البلدية رئيس مصلحة أو رئيس مكتب وفي ذات الوقت يتلقون التعليمات من غيره ؟

جدول رقم (27) يوضح ما تقدمه لجنة الخدمات إن كان في مستوى تطلعات الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	ما تقدمه لجنة الخدمات
5.0	2	نعم
92.5	37	لا
97.5	39	المجموع

يتبين من الجدول أن أغلب المبحوثين لا يرون أن ما تقدمه لجنة الخدمات يصل إلى مستوى تطلعاتهم وقد بلغت نسبتهم 92.5%، و5% يرون العكس.

ومن خلال إجابات المبحوثين والملاحظات الميدانية تبين أن اللجنة تكرر نفسها ولا تقوم بالتغيير، مع أن هناك اقتراحات من قبل الموظفين من أجل التجديد من خدماتها لهم.

المطلب الثاني : مستوى الأداء الوظيفي في بلدية تسابيت

جدول رقم (28) يوضح مدى احترام الموظفين لأوقات الدخول للعمل

احترام أوقات الدخول	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	60.0
لا	16	40.0
المجموع	40	100.0

يوضح الجدول أن 60% من الموظفين يحترمون أوقات الدخول إلى العمل، بينما 40% لا يحترمونه.

جدول رقم (29) يوضح مدى احترام الموظفين لأوقات الخروج من العمل

احترام أوقات الخروج	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	57.5
لا	17	42.5
المجموع	40	100.0

يبين الجدول أن 57.5% من الموظفين يحترمون أوقات الخروج، في حين نجد أن 42.5% لا يفعلون.

جدول رقم (30) يوضح مدى التغيب عن العمل

التغيب عن العمل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	25.0
لا	29	72.5
المجموع	39	97.5

يوضح الجدول أن من لا يتغيبون عن العمل من المبحوثين بلغت نسبتهم 72.5%، ونسبة 25% منهم يتغيبون عن العمل.

جدول رقم (31) يوضح مدى خروج الموظفين لاقتناء أكل خفيف (كسكروط)

النسبة المئوية	التكرارات	خروج الموظفين أثناء الدوام لاقتناء أكل خفيف (كسكروط)
10.0	4	نعم
90.0	36	لا
100.0	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين بنسبة 90% لا يخرجون لجلب الأكل الخفيف أثناء الدوام.

جدول رقم (32) يوضح مدى الحصول على إذن بالخروج لقضاء أمور شخصية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحصول على إذن الخروج
87.5	35	نعم
12.5	5	لا
100.0	40	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يتحصلون على إذن بالخروج لقضاء أمور شخصية بلغت 87.5% كأعلى نسبة، بينما نجد 12.5% فقط لا يحصلون عليه.

جدول رقم (33) يوضح من يخبر الموظف بخروجه من مؤسسة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	من تخبر بخروجك من المؤسسة
47.9%	23	عند الخروج من العمل لقضاء حاجة ما تخبر رئيس المجلس الشعبي البلدي
45.8%	22	عند الخروج من العمل لقضاء حاجة ما تخبر زميلك
6.2%	3	عند الخروج من العمل لقضاء حاجة ما لا تخبر أحد
100.0%	48	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن عدد إجابات المبحوثين مرتفع بسبب اختيار أكثر من إجابة، فنسبة الذين يخبرون بخروجهم من العمل رئيس المجلس الشعبي البلدي أو زملاء المكتب متقاربة بـ 47.9% و 45.8%، في حين نجد أن 6.2% يخرجون دون يخبروا أي أحد.

جدول رقم (34) يوضح مدى وقوع الموظفين في الخطأ أثناء تأدية المهام.

النسبة المئوية	التكرارات	حدوث الخطأ
85.0	34	نعم
15.0	6	لا
100.0	40	المجموع

في هذا الجدول تشير النسب إلى أن 85% من الموظفين يقعون في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم، و 15% لا يقعون فيها.

جدول رقم (35) يوضح مدى رفض الرئيس المباشر لعمل منجز.

النسبة المئوية:	التكرار	رفض الرئيس المباشر لعمل أنجزه الموظف
12.5%	3	هل قام رئيسك المباشر برفض عمل أنجزته بسبب وجود أخطاء كثيرة
83.3%	20	هل قام رئيسك المباشر برفض عمل أنجزته بسبب وجود نقائص في المحتوى
4.2%	1	هل قام رئيسك المباشر برفض عمل أنجزته لأسباب أخرى
100.0%	24	المجموع

يوضح الجدول أن هناك من المبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال، فنسبة 83.3% تعبر عن المبحوثين الذين قام رئيسهم المباشر برفض أعمالهم بسبب نقص في محتوى الوثيقة أو العمل المنجز، و12.5% رفض عملهم بسبب كثرة الأخطاء، بينما 4.2% فقط تم رفضها لأسباب أخرى.

جدول رقم (36) يوضح مدى قيام الموظفين بالمبادرة إلى مساعدة زملائهم

النسبة المئوية	التكرارات	المبادرة لمساعدة الزملاء
97.5	39	نعم
2.5	1	لا
100.0	40	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح أن معظم المبحوثين على استعداد تام للمبادرة إلى مساعدة زملائهم وذلك بنسبة قدرها 97.5%.

جدول رقم (37) يوضح مدى قبول التطوع للقيام بعمل إضافي

النسبة المئوية	التكرارات	قبول التطوع
47.5	19	نعم
52.5	21	لا
100.0	40	المجموع

يوضح الجدول أن 52.5% من المبحوثين لا يقبلون التطوع للعمل لساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل، في حين نجد أن 47.5% منهم يقبلون على ذلك. قد يرجع ذلك إلى انعدام التحفيز والتقدير للعمل من قبل المسؤولين.

المبحث الثالث : علاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي للموظفين الإداريين لبلدية
تسابيت

المطلب الأول: علاقة ظروف العمل الفيزيائية بالأداء الوظيفي

جدول رقم(38) يوضح العلاقة بين توفر التكييف في المكتب والتغيب عن العمل.

المجموع	لا	نعم	التغيب
			عن العمل توفر التكييف في المكتب
29	22	7	نعم
100.0%	75.9%	24.1%	
10	7	3	لا
100.0%	70.0%	30.0%	
39	29	10	المجموع
100.0%	74.4%	25.6%	

يبين الجدول رقم(38) العلاقة بين توفر التكييف في المكتب والتغيب عن العمل، وتعبر

النسبة 74.4% عن الذين لا يتغيبون عن العمل، بينما 25.6% يتغيبون عن العمل.

نجد أن المبحوثين الذين يتوفر لهم التكييف في المكتب لا يتغيبون عن العمل بنسبة

75.9%، وما نسبته 70% لا يتوفر لهم التكييف لا يتغيبون عن عملهم، في المقابل نجد

أن 30% تعبر عن أولئك الذين لا يتوفر لديهم تكييف في مكاتبهم يتغيبون عن العمل، أما أولئك الذين تحتوي مكاتبهم على التكييف يتغيبون بنسبة 24.1%.

جدول رقم (39) يوضح العلاقة بين توفر المكتب على الإضاءة الجيدة والتغيب عن

العمل.

المجموع	لا	نعم	التغيب عن العمل
			توفر الإضاءة الجيدة
29	22	7	نعم
74.4%	56.4%	17.9%	
10	7	3	لا
25.6%	17.9%	7.7%	
39	29	10	المجموع
100.0%	74.4%	25.6%	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين توفر الإضاءة الجيدة بالمكتب والتغيب عن العمل، إذ تشير النسبة 74.4% إلى المبحوثين الذين لا يتغيبون عن العمل، و 25.6% يتغيبون عنه.

إذ يتبين كذلك أن 56.4% من المبحوثين الذين تحتوي مكاتبهم على الإضاءة الجيدة لا يتغيبون عن العمل، ونجد أن 17.9% من الذين لا تتوفر لديهم الإضاءة لا يتغيبون عن العمل، والذين تتوفر عندهم الإضاءة في المكتب يتغيبون عن العمل بنسبة 17.9%، أما الذين الإضاءة ليست جيدة في مكاتبهم لا يتغيبون عن العمل بنسبة 7.7%.

جدول رقم (40) يوضح العلاقة بين توفر التهوية والتغيب عن العمل.

المجموع	التغيب عن العمل		توفر التهوية
	لا	نعم	
28	22	6	نعم
71.8%	56.4%	15.4%	
11	7	4	لا
28.2%	17.9%	10.3%	
39	29	10	المجموع
100.0%	74.4%	25.6%	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين توفر التهوية والتغيب عن العمل، إذ تشير النسبة 74.4% إلى المبحوثين الذين لا يتغيبون عن العمل، في حين نجد أن 25.6% يتغيبون عنه.

إذ يتبين كذلك أن 56.4% من المبحوثين تتوفر لديهم التهوية لا يتغيبون عن عملهم، و الذين لا تتوفر لهم التهوية يتغيبون عن العمل قدرت نسبتهم بـ 17.9%، بينما الذين تتوفر لديهم التهوية يتغيبون عن العمل نسبتهم 15.4%، أما 10.3% تتوفر لهم التهوية يتغيبون عن العمل.

المطلب الثاني: ظروف العمل التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
جدول رقم(41) يوضح العلاقة بين تلقي الموظف للشرح المفصل عن المهام المكلف
بها عند التعيين في الوظيفة ووقوعه في الخطأ.

المجموع	الوقوع في الخطأ	
	نعم	لا
	نعم	لا
2	2	0
100.0%	100.0%	0.0%
38	32	6
100.0%	84.2%	15.8%
40	34	6
100.0%	85.0%	15.0%

يوضح هذا الجدول العلاقة بين تلقي الموظف للشرح المفصل عن المهام الموكلة إليه عند تعيينه في الوظيفة ووقوعه في الخطأ أثناء تأدية مهامه ، وتشير النسب أن 85% من الباحثين سبق لهم أن أخطأوا أثناء تأديتهم لمهامهم، و15% فقط من الذين لم يخطئوا. حيث نجد أن 100% من الباحثين الذين تلقوا تفاصيل عن المهام المكلفون بها يخطئون في عملهم، و84.2% من الباحثين الذين لم يتلقوا تلك التفاصيل أو المعلومات يخطئون أثناء تأدية مهامهم، وقلة من الذين تعطى لهم المعلومات عن مهامهم أخطأوا وذلك بنسبة 15.8%، بينما لا وجود لمن لديهم معلومات عن مهمتهم لم يخطئوا. نلاحظ أيضاً من هذا الجدول أن كل الباحثين الذين يتلقون الشرح المفصل عن مهامهم ويحصلون على المعلومات من قبل رئيسهم المباشر أو رئيس مصلحتهم يخطئون أثناء تأدية مهامهم، هذا يدل على عدة أمور تقودنا إلى أن هناك مشكلة في الاتصال التنظيمي

أي خلل في إيصال المعلومة من قبل الرئيس أو استقبالها من قبل الموظف، ربما يعود ذلك إلى عدم الوضوح أو عدم القدرة على الاستيعاب والتركيز.

وقد يرجع الأمر إلى أن عملية التوجيه لم تكن صائبة عند التعيين في الوظيفة، حيث يتم توظيف أشخاص في وظائف لا تتناسب مع شهاداتهم أو قدراتهم وإمكانياتهم، لذلك إذا أراد المسؤول تجنب ذلك أن يحسن اختيار الموظفين للوظائف التي يشغلونها عندها سيحصل على نتائج أفضل مما هي عليه الآن، لهذا على المسير الالتفات إلى هذا المشكل لربح الوقت والجهد..

جدول رقم (42) يوضح العلاقة بين توفر وسيلة النقل للعمال ومدى احترام أوقات الدخول للعمل.

المجموع	احترام أوقات الدخول للعمل		توفر نقل للعمال
	لا	نعم	
40	16	24	لا
100.0%	40.0%	60.0%	
40	16	24	المجموع
100.0%	40.0%	60.0%	

يشير الجدول إلى العلاقة بين توفر وسيلة لنقل العمال و احترام وقت الدخول، إذ، نجد أن 60% يحترمون أوقات الدخول للعمل، والبقية لا يحترمون أوقات الدخول إلى العمل بنسبة تقدر بـ 40%.

كما يشير إلى أن 60% من المبحوثين الذين لا تتوفر لديهم وسيلة تنقلهم للعمل يحترمون أوقات الدخول للمؤسسة، والذين لا تتوفر لهم الوسيلة لا يحترمون ذلك بنسبة 40%.

جدول رقم (43) يوضح العلاقة بين توفر وسيلة النقل للعمال واحترام أوقات الخروج.

المجموع	لا	نعم	احترام أوقات الخروج
			توفر النقل في المؤسسة
40	17	23	لا
100.0 %	42.5%	57.5%	
40	17	23	المجموع
100.0 %	42.5%	57.5%	

يبين الجدول العلاقة بين توفر وسيلة لنقل العمال بالمؤسسة واحترام أوقات الخروج، حيث أن من يحترمون أوقات الخروج من العمل نسبتهم 57.5%، بينما 42.5% لا يحترمونها.

أما عن المبحوثين الذين لا توفر لهم المؤسسة وسيلة تنقلهم يحترمون أوقات الخروج من العمل بنسبة بلغت 57.5%، والذين لا تتوفر لهم الوسيلة لا يحترمون أوقات الخروج بنسبة 42.5%.

جدول رقم (44) يوضح العلاقة بين وجود نادي في مقر العمل والخروج أثناء الدوام لاقتناء اللمجة (كسكروط).

المجموع	لا	نعم	الخروج من العمل لاقتناء لمجة (كسكروط) وجود نادي بمكان العمل
40	36	4	لا
100.0 %	90.0%	10.0%	
40	36	4	المجموع
100.0 %	90.0%	10.0%	

يتضمن الجدول رقم (44) العلاقة بين وجود نادي بالمؤسسة والخروج أثناء العمل لاقتناء لمجة (كسكروط)، إذ تمثل 90% أغلب المبحوثين الذين لا يخرجون لاقتناء اللمجة، بينما 10% فقط منهم يخرجون لاقتنائها.

ف نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود نادي بمكان العمل لا يخرجون لاقتناء اللمجة بلغت نسبتهم 90%، والذين أجابوا بعدم وجود النادي يخرجون لاقتناء لمجتهم بنسبة 10%.

جدول رقم (45) يوضح العلاقة بين الرضاء عن المردودية وقبول التطوع لعمل ساعات إضافية.

المجموع	لا	نعم	قبول التطوع لعمل ساعات إضافية
			الرضاء عن علاوة المردودية
27	9	18	نعم
100.0 %	33.3%	66.7%	
13	12	1	لا
100.0 %	92.3%	7.7%	
40	21	19	المجموع
100.0 %	52.5%	47.5%	

يظهر الجدول رقم (45) العلاقة بين الرضاء عن المردودية وقبول التطوع لعمل ساعات إضافية، حيث أن 52.5% لا يقبلون التطوع لإضافة ساعات خارج الوقت الرسمي للعمل، و47.5% تمثل الذين يقبلون العمل لساعات إضافية. إذ نجد أن نسبة الذين ليسوا براضين عن علاوة المردودية لا يقبلون التطوع لعمل ساعات إضافية بلغت 92.3%، أما 66.7% تعود للذين هم راضون عن العلاوة يقبلون التطوع، بينما 33.3% نسبة الذين عبروا عن رضاهم عن العلاوة لا يقبلون التطوع، في حين نجد أن 7.7% فقط لمن هم غير راضين يقبلون التطوع لساعات إضافية.

وهذا يدل على أن عدم رضا الموظفين على علاوة مردوديتهم هي التي تمنعهم من قبول التطوع لعمل إضافي ولا تشجعهم على ذلك، وعلاوة المردودية كمكافأة أو نوع من التحفيز ينبغي تداركها لدفع العمال إلى مزيد من العطاء.

لكن ما يمكن ملاحظته أيضاً أن نسبة أولئك الراضين عن علاوة المردودية ليس لديهم استعداد لكي يتطوعوا للعمل الإضافي أكثر من أولئك الذين هم راضين عنها ويقبلون التطوع، مما يشكل نوعاً من التناقض الغريب في جزئية هذه العلاقة، مما يدعو للبحث عن الأسباب.

جدول رقم (46) يوضح العلاقة بين التكريم في المؤسسة وقبول التطوع للعمل لساعات إضافية

المجموع	لا	نعم	قبول التطوع للعمل لساعات إضافية
			قيام المؤسسة بتكريم الموظف
40	21	19	لا
100.0%	52.5%	47.5%	
40	21	19	المجموع
100.0%	52.5%	47.5%	

يبين الجدول رقم (46) العلاقة بين التكريم في المؤسسة وقبول التطوع لعمل ساعات إضافية، إذ نجد أن 52.5% لا يقبلون التطوع للعمل لساعات إضافية، بينما 47.5% يقبلون تقديم ساعات إضافية.

إذ نلاحظ أن كل الموظفين الذين أجابوا بعدم قيام المؤسسة بتكريمهم لا يقبلون إضافة ساعات خارجة عن الأوقات العادية للعمل وذلك بنسبة 52.5%، والذين لم يكرموا يقبلون التطوع بنسبة 47.5%.

إن عدم تقدير جهد الموظف وتقديم الشكر له سواءً بالكلمة أو بالفعل الظاهر يقتل فيه مع الزمن حب العمل، وتجعله يعمل بلا دافع أو حافز يشجعه على تقديم الأفضل.

جدول رقم (47) يوضح العلاقة بين العدالة في الترقية وقبول التطوع للعمل لساعات إضافية.

المجموع	لا	نعم	قبول التطوع للعمل لساعات إضافية
			العدالة في الترقية بين الموظفين
11	4	7	نعم
100.0%	36.4%	63.6%	
29	17	12	لا
100.0%	58.6%	41.4%	
40	21	19	المجموع
100.0%	52.5%	47.5%	

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين العدالة في الترقية بين الموظفين وقبول التطوع لساعات عمل إضافية، حيث نجد أن 52.5% لا يقبلون التطوع لإضافة ساعات عمل أخرى، و47.5% يقبلون ذلك.

إذ نلاحظ أن 63.6% تمثل نسبة المبحوثين الذين يرون عدالة في الترقية بين الموظفين يقبلون التطوع لعمل ساعات إضافية، أما الذين لا يرون عدالة في الترقية بين الموظفين لا يقبلون التطوع نسبتهم 58.6%، بينما 41.4% للذين لا يجدون عدالة في الترقية بين الموظفين يقبلون التطوع، و36.4% نسبة الذين يرون أن هناك عدالة في الترقية لا يقبلون التطوع.

يمكن القول أن وجود عدالة في الترقية يشجع الموظفين على قبول التطوع للقيام بالعمل لساعات إضافية زيادة على ساعات العمل المقررة.

جدول رقم (48) يوضح العلاقة بين نقص المساعدين والوقوع في الخطأ.

المجموع	لا	نعم	الوقوع في الخطأ
			نقص المساعدين في المكتب
27	5	22	نعم
100.0%	18.5%	81.5%	
13	1	12	لا
100.0%	7.7%	92.3%	
40	6	34	المجموع
100.0%	15.0%	85.0%	

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين وجود نقص في المساعدين في المكتب والوقوع في الخطأ أثناء تأدية المهام، حيث أن 85% تمثل نسبة الذين يقعون في الأخطاء، بينما 15% للذين لا يرتكبونها.

إذ نجد أن الذين لا يعانون من نقص المساعدين في المكتب يقعون في الخطأ بنسبة 92.3%، و81.5% للذين يعانون من النقص يقعون في الخطأ، أما الذين يعانون من نقص المساعدين لا يقعون في الخطأ بنسبة 18.5%، في حين الذين لا يعانون من هذا النقص لا يقعون في الخطأ بنسبة 7.7%.

جدول رقم (49) يوضح العلاقة بين عدم تقسيم العمل والوقوع في الخطأ.

المجموع	الوقوع في الخطأ عدم تقسيم العمل	
	لا	نعم
21	3	18
100.0%	14.3%	85.7%
19	3	16
100.0%	15.8%	84.2%
40	6	34
100.0%	15.0%	85.0%

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين عدم تقسيم العمل في المكتب والوقوع في الخطأ أثناء تأدية المهام، حيث أن 85% تمثل نسبة الذين يخطئون، بينما 15% للذين لا يخطئون. ما نلاحظه أن المبحوثين الذين يعانون من عدم التقسيم في العمل والذين لا يعانون يخطئون أثناء تأدية المهام بسبب متقاربة أي بـ 85.7% و 84.2%، أما بالنسبة لمن لا يعانون من تقسيم العمل لا يقعون في الخطأ، وكذا الذين لا يعانون من عدم تقسيم العمل لا يخطئون بنسبة قدرت بـ 15.8% والذين يعانون من عدم التقسيم بـ 14.3%. ما يمكن ملاحظته أن الموظفين الذين يعانون من عدم تقسيم العمل داخل المكتب والذين لا يعانون من ذلك يشتركون في حدوث الخطأ أثناء تأدية مهامهم على حد سواء، يمكن إرجاع ذلك إلى وجود أشخاص محتكرين للمعلومات أو يرجع إلى الاعتماد المطلق على الغير في إنجاز الأعمال.

جدول رقم (50) يوضح العلاقة بين العدل في توزيع المهام والوقوع في الخطأ.

المجموع	لا	نعم	الوقوع في الخطأ
			العدل في توزيع المهام في المكتب
18	2	16	نعم
100.0%	11.1%	88.9%	
22	4	18	لا
100.0%	18.2%	81.8%	
40	6	34	المجموع
100.0%	15.0%	85.0%	

يوضح الجدول العلاقة بين العدل في توزيع المهام في المكتب ووقوع الموظفين في الخطأ أثناء تأدية المهام، إذ تعبر 85% على الذين يخطئون خلال مسيرتهم المهنية، بينما 15% تعود للذين لا يخطئون وهم يؤدون مهامهم.

إذ نجد أن 88.9% ممن يعانون من عدم العدل في توزيع المهام في المكتب يخطئون في مشوارهم العملي، تليها وبنسبة متقاربة 81.8% للذين لا يعانون من عدم العدل في التوزيع لا يخطئون، في حين 18.2% الذين لا يوزعون المهام فيما بينهم لا يخطئون، وكأقل نسبة تمثلت في 11.1% للذين يجدون العدل في توزيع المهام لا يخطئون.

ما يمكن ملاحظته من هذه النسب أن الذين لا يجدون عدلاً في توزيع المهام والذين لا يجدون ذلك يقعون في الخطأ على حد سواء، وعلى اعتبار وجود عدل ينبغي أن تقل نسبة الخطأ إن لم نقل تنعدم، لذلك ينبغي معرفة السبب الحقيقي في الوقوع في الخطأ.

جدول رقم (51) يوضح العلاقة بين حدوث شجارات بين الزملاء والمبادرة إلى مساعدتهم.

المجموع	لا	نعم	المبادرة لمساعدة الزملاء
			حدوث الشجارات مع أحد الزملاء
12	0	12	نعم
100.0%	0.0%	100.0%	
28	1	27	لا
100.0%	3.6%	96.4%	
40	1	39	المجموع
100.0%	2.5%	97.5%	

يوضح الجدول رقم (51) العلاقة بين الشجارات التي تحدث بين مع أحد المبحوثين في المؤسسة والمبادرة إلى مساعدة زملائهم عندما يحتاجون إلى ذلك، إذ تشير 97.5% إلى معظم المبحوثين الذين يقومون بالمبادرة إلى مساعدة زملائهم في العمل، وقلة هم من لا يبادرون إلى ذلك بنسبة 2.5%.

ونلاحظ أيضاً أن كل المبحوثين الذين يتشاجرون مع أحد زملائهم يبادرون إلى مساعدتهم عند الحاجة بنسبة 100%، و96.4% من الذين لا يتشاجرون مع أحدهم يبادرون إلى المساعدة، في حين 3.6% فقط من الذين لا يتشاجرون لا يبادرون إلى ذلك، والذين يتشاجرون لا يبادرون إلى المساعدة لا وجود لهم على الإطلاق. يمكن تفسير ذلك على أنه بالرغم من وجود الشجارات إلا هذا لا يمنعهم من مساعدة زملائهم عندما يحتاجون إليهم، وهذا يؤكد روح التضامن بينهم والعلاقة بينهم جيدة.

الاستنتاج العام:

بينت نتائج تحليل الجداول أن هناك ظروف عمل متوفرة لدى أغلبية الموظفين الإداريين لبلدية تسابيت، كما أنه توجد ظروف لم ترتق لمستوى احتياجاتهم في العمل. فظروف العمل الفيزيائية المتعلقة بالإضاءة، التهوية والتكييف موجودة في أغلب المكاتب، وعن وفرة الوسائل المكتبية فتختلف باختلاف المصالح والمهام الموكلة للموظف، بينما النقائص المكتبية تمثلت بالأخص في آلة النسخ باعتبارها وسيلة ذات أهمية بالغة في تسريع وتيرة العمل، ومن الأمور التي يعاني منها الموظفين هي الإزعاج بسبب كثرة الدخول والخروج من وإلى المكاتب.

وعن الظروف التي لا تتوفر على الإطلاق فتتمثل في وسيلة النقل الخاصة بالعمال والنادي الذي يوفر لهم مختلف الخدمات كالإطعام.

أما ظروف العمل التنظيمية فإن الموظفين لا يتلقون شرح أو توضيح بطبيعة المهام المكلفون بها عند تعيينهم في الوظيفة، وهم يعانون من نقص المساعدين في المكتب، والعدل في توزيع المهام في المكاتب غير موجود، ولا توجد عدالة في توزيع علاوة المردودية، وكذا لا توجد عدالة في الترقية، بالإضافة إلى أن هذه الأخيرة لا تتم في حينها، كما أنهم لا يكرمون من قبل مؤسساتهم، ولجنة الخدمات الخاصة بهم لا تصل إلى مستوى تطلعاتهم، أيضاً لا تقوم المؤسسة بتكريمهم على جهودهم، ولا يؤخذ برأيهم أو استشارتهم عند تحويلهم (نقلهم) من مصلحة إلى أخرى.

من الأمور الايجابية في ظروف العمل التنظيمية رضاء الموظفين عن علاوة المردودية وعلاقتهم بالمسؤول المباشر يسودها الاحترام وعلاقتهم بزملائهم جيدة.

أما عن الأداء الوظيفي لدى الموظفين نجد أنهم يحترمون أوقات العمل، وخروجهم من مكان العمل مرتبط أحياناً بأمور تتعلق بالعمل وأحياناً أخرى لقضاء أمور شخصية وبحصولهم على إذن مسبق من المسؤول المباشر.

بالنسبة للخطأ أثناء تأدية المهام فهو موجود ويرجع في أغلب الأحيان إلى نقص معلومات في محتوى الوثيقة المطلوب كتابتها.

كذلك رغبة الموظفين في القيام بالمبادرة إلى مساعدة زملائهم عندما يحتاجون إلى ذلك، بينما لا يقبلون التطوع لأداء ساعات إضافية للعمل خارج الأوقات القانونية.

تبين أن الإضاءة والتهوية، والتكييف... تقوم المؤسسة بتوفيرها في مكاتب الموظفين إلى حد كبير وأنهم يعملون بشكل عادي ولا تؤثر هذه الظروف على أدائهم الوظيفي بقيمة معامل ارتباط فاي -0.59 بمعنى علاقة عكسية قوية غير دالة إحصائياً ب 0.71 عند مستوى دلالة أكبر من 0.05، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الأولى أي أن ليس هناك علاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وأداء الموظفين ببلدية تسابيت.

عند تعيين الموظف في المؤسسة وإحاقه بوظيفته يتم تقديم معلومات مفصلة عن المهام التي يقوم بها ومع ذلك يقع في الأخطاء بنسبة 100%، مما يدل على وجود مشكلة في الاتصال بين المسؤول المباشر ومرؤوسيه أو يمكن أن تكون أحد الأسباب التالية: لا يفهمون ما يقوله المسؤول المباشر أو المشرف على تعليمهم، أو يخشون التعامل معه، احتمالية أنه لا يستطيع إيصال الفكرة إليهم، ربما طاقة الاستيعاب عندهم ضعيفة... كان ذلك بقيمة معامل ارتباط فاي 0.96 بمعنى علاقة طردية قوية غير دالة إحصائياً ب 0.54 عند مستوى دلالة أكبر من 0.05.

بالنسبة للنتائج المستخلصة من الإجابات التي أدلى بها المبحوثين لكل من:

- وجود عدالة في الترقيّة، الرضاء عن علاوة المردودية وقبول التطوع للقيام للعمل لساعات إضافية.

- نقص المساعدين في المكتب، عدم تقسيم العمل بين الموظفين، عدم وجود عدالة في توزيع المهام داخل المكتب وعلاقتها بوقوعهم في الخطأ.
 - حدوث الشجارات بين الموظفين وأحد زملائهم والمبادرة إلى مساعدة الزملاء.
- كانت قيم معامل الارتباط فاي بين 0.99 و 0.02 أي بين علاقة طردية قوية أحياناً وضعيفة في أحيان كثيرة، أو علاقة عكسية ضعيفة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة بمستويات دلالة أكبر من 0.05.

خاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية لموضوع ظروف العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظفين الإداريين لبلدية تسابيت بسؤال انطلاق مفاده هل توجد علاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لموظفي الإدارة ببلدية تسابيت؟

تبين عدم وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لموظفي الإدارة ببلدية تسابيت، وعليه تم رفض الفرضيتين على أنه :

لا توجد علاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وأداء الموظفين الإداريين ببلدية تسابيت.

لا توجد علاقة بين ظروف العمل التنظيمية وأداء الموظفين الإداريين ببلدية تسابيت.

ومن خلال نتائج هذه الدراسة التي كانت معبرة عن الواقع الذي يعيشه الموظف اقترحنا بعض التوصيات تمثلت فيما يلي:

- محاولة تحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وتعزيز الاتصال بينهم.
 - العمل على توفير نقل العمال إذ يعتبر من أهم انشغالاتهم.
 - محاولة توفير نادي من أجل تجنب خروج العمال أثناء العمل لاقتناء ما يلزمهم من مأكولات.
 - أما من الجانب التنظيمي الإداري فيتوجب على المسؤول العمل على تفعيل الاتصال التنظيمي و احترام السلم الهرمي للمؤسسة، كما نلمس ضعف الاتصال التنظيمي وضعف التوجيه وهو ما يؤثر سلبا على مردود العمال.
 - العمل على تحقيق العدالة بين جميع الموظفين وهو ما يزرع بداخلهم حب العمل والتآخي والتعاون.
 - تعزيز الثقة وتشجيع مبادرات العمال.
- هذا من أجل النهوض بالمؤسسة والموظف إلى ظروف أحسن وأداء مميز.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 2- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 3- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، المكتبة الأكاديمية، دار النهضة، 2008.
- 5- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2007.
- 6- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، الموسوعة الاقتصادية والاجتماعية، المنوفية، مارس 2005.
- 7- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 8- بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل، ط2، دار الريحانة للكتاب، الجزائر، 2004.
- 9- بلال سيد هاشم حسين، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، ط1، مؤسسة عالم الرياضة ، الإسكندرية ، 2018.
- 10- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 11- حسن صالح الداھري، أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 12- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004-2003.
- 13- سلمى لحر، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جبل- مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013-2012.
- 14- الشيخ كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
- 15- عائشة التايب، النوع وعلم الاجتماع والعمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية، القاهرة، 2011.
- 16- عبد الرحمن العيسوي، علم النفس المهني والصناعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 17- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008.
- 18- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، العين، 1994.
- 19- فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- 20- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 21- كفاية محمد عبد الله، إدارة الأداء الوظيفي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2019.
- 22- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

- 23- محمد شحاته ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
- 24- محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985.
- 25- محمود أمين زويل، الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العلمي، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2013.
- 26- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 27- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 28- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.

الملتقيات والمجلات :

- 1- صبوع عبد الحفيظ، الاستثمار في تحسين ظروف العمل، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، العدد 25.
- 2- لونيس علي وصحراوي عبد الله، علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 3، 31 مارس 2011.
- 3- منية غريب، ظروف العمل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي يومي 15-16 جانفي 2013.

4- هاني أحمد يونس الدباغ، الظروف البيئية المحيطة بالعامل وعلاقتها بالعامل، مجلة آداب الرافدين، جامعة الموصل، العدد 52، 2008.
مذكرات التخرج :

1- براهيم ساهم، ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين، مذكرة
ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015.
2- سهام علواني، أثر تحسين ظروف العمل في تحقيق الرضا الوظيفي، ماستر في علوم
التسيير، جامعة بسكرة، 2018-2019.

3- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة
الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،
2007-2008.

4- فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تخصص
علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة
العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث

أخي الموظف ، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد :

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل حول :

ظروف العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين ببلدية تسابيت

نرجو من سيادتكم المساعدة بتقديم المعلومات التي سيكون لها قيمة في البحث العلمي وستضيفون بذلك إسهاماً إلى الحقل المعرفي، علماً أن الاستمارة لا تحمل معلومات (الاسم واللقب) لأي موظف، وعليه فضلاً وليس أمراً نأمل منكم ملء هذه الاستمارة ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

تحت إشراف الأستاذة :

مولاي عمر سميرة

من إعداد الطاليتين :

فاتحي الزهراء

فاتحي نجاة

الموسم الجامعي : 2021-2022

المحور الأول - البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : أقل من 25 سنة [35-26] [45-36] [55-46] من 55 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة العائلية : أعزب(ة) متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق(ة)
5. الفئة السوسيو مهنية : متصرف ملحق عون
6. سنوات الخدمة (الأقدمية) : من [10-01] سنة من [20-11] سنة [30-21] سنة من 31 سنة فأكثر

المحور الثاني: معلومات عن ظروف العمل

7. هل يتوفر المكتب الذي تعمل فيه على إضاءة جيدة ؟ نعم لا
8. هل التهوية في مكتبك كافية ؟ نعم لا
9. هل يتوفر مكتبك على وسائل العمل التالية : (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)
أ - الأوراق ب - الكمبيوتر ج - الهاتف د - الفاكس هـ - آلة الطباعة
10. هل تعاني في مكتبك من : (الغبار ، روائح كريهة ، رائحة الدخان ،...)؟ نعم لا
11. هل يتوفر مكتبك على تكييف مناسب صيفاً وشتاءً؟ نعم لا
12. ما هي النقائص في مكتبك ؟.....
13. وجود الضوضاء (الإزعاج) من حولك يعود إلى : (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)
أ . كثرة الحركة (الدخول والخروج)
ب . التجمعات في المكتب
ج . التحدث بأصوات مرتفعة أثناء العمل (أثناء النقاش ، التحدث في الهاتف ...)
14. هل ما تقدمه لجنة الخدمات الاجتماعية في مستوى تطلعاتك ؟ نعم لا
15. هل يتوفر في مؤسستك نقل للعمال ؟ نعم لا
16. هل يوجد في مقر عملك نادي (شاي ، قهوة ، أكل خفيف ، مشروبات ، حلويات ...)؟ نعم لا

17. عند تعيينك هل قدم لك شرح مفصل عن المهام المكلف بها ؟ نعم لا
18. ممن تتلقى التعليمات والأوامر ؟ أ. رئيس المجلس الشعبي البلدي ب. الأمين العام ج. رئيس المصلحة
19. هل تعاني من نقص المساعدين في المكتب ؟ نعم لا
20. في مكتبك هل تعاني من عدم تقسيم المهام ؟ نعم لا
21. هل هناك عدل في توزيع المهام في المكتب ؟ نعم لا
22. هل أنت راض عن علاوة المردودية التي تتقاضاها ؟ نعم لا
23. هل سبق لك أن قامت مؤسستك بتكريمك ؟ نعم لا
24. تعاملك مع مسؤولك المباشر يسوده الاحترام؟ نعم لا
25. هل تحدث شجارات أو ملاسنات كلامية بينك وبين أحد زملائك؟ نعم لا
26. هل لهذه الشجارات علاقة بالعمل؟ نعم لا
27. هل تتم ترقيتك كلما استوفيت الشروط القانونية لذلك ؟ نعم لا
28. هل تجد أن هناك عدالة في :
- أ. توزيع علاوة المردودية ؟ نعم لا
- ب. الترقية بين الموظفين ؟ نعم لا
29. هل يؤخذ برأيك عند (النقل)التحويل من مصلحة إلى أخرى؟ نعم لا
- المحور الثالث - معلومات حول الأداء الوظيفي :**
30. هل تحترم أوقات الدخول للعمل ؟ نعم لا
31. هل تحترم أوقات الخروج من العمل ؟ نعم لا
32. هل تتغيب عن العمل ؟ نعم لا
33. خروجك أثناء العمل يكون لـ : أ. قضاء أمور خاصة بك ب. أمور تتعلق بالعمل
34. هل تخرج أثناء الدوام لاقتناء أكل خفيف (كسكروط) ؟ نعم لا
35. هل تحصل على إذن بالخروج لقضاء أمور شخصية ؟ نعم لا
36. عند الخروج من العمل هل تخبر : أ. رئيس المصلحة ب. زميلك ج. لا أحد
37. هل سبق لك وأن أخطأت أثناء تأدية مهامك ؟ نعم لا
38. هل قام رئيسك المباشر برفض عمل أنجزته بسبب : (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

أ - وجود أخطاء كثيرة

ب - وجود نقائص في محتوى الوثيقة

ج أخرى (أذكرها).....

39. هل تبادر إلى مساعدة زملائك؟ نعم لا

40. هل تقبل التطوع للقيام بعمل إضافي (ساعات عمل إضافية)؟ نعم لا

شكرا على تعاونكم

• التعريف ببلدية تسابيت

بلدية تسابيت هي من أقدم بلديات ولاية أدرار، تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 58/856 بتاريخ 1958/09/20 رقم الجريدة 305.

• تتربع على مساحة قدرها 13263 كلم²، وتبعد عن مقر الولاية أدرار حوالي 50 كلم²، تقع غرب الطريق الوطني رقم 06 يمر بها الطريق الولائي رقم 43، لديها 03 فروع، فرع بلدي قصر وجلان، قصر برينكان، قصر كبرتن.

• يبلغ عدد العاملين بها حالياً 111 مستخدم، إداريين ومهنيين، منهم عمال كانوا يعملون في إطار الإدماج المهني لوكالة التشغيل الوطنية، وقد سويت وضعيتهم مؤخراً ليصبحوا جزءاً من العمال التابعين لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، إذ قامت السلطات بتطبيق هذا الإجراء على الدفعة الأولى لسنة 2019، وجرت بعدها نفس العملية مع دفعات أخرى.

• مهام بلدية تسابيت

تعتبر البلدية مؤسسة ذات أهمية بالغة لما كلفت به من مهام أقرتها الدولة، وهذه المهام تقع على عاتق المسؤولين والموظفين على حد سواء بالتعاون على بذل الجهود ومحاولة تقديم أحسن الخدمات وتلبية المطالب والحاجات للمواطنين.

1- مهام البلدية باعتبارها مرفق عام :

- تحفيز وبعث التنمية الاقتصادية وفق ما يتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.
- تنظيم وتنسيق قصور البلدية وفق مخطط تنظيمي معتمد من الجهات المختصة.
- تقديم خدمات متنوعة للسكان مثل الصرف الصحي، الإنارة العمومية، المياه الصالحة للشرب،.... إلخ.
- تفعيل العمل البلدي وتعميم مفهوم لجان الأحياء.
- تشديد الرقابة على متعهدي المشاريع والزامهم ببرامج زمنية لتنفيذ الأشغال.
- اعتماد الشفافية في الإدارة وفي صرف المال العام.

2- المهام والمسؤوليات بناءً على هيكل التنظيم :

يشرف رئيس المجلس الشعبي البلدي على إدارة وتسيير الشؤون البلدية، يساعده في ذلك مكتب أمانة الرئيس ولجان المجلس بالإضافة إلى الأمين العام للبلدية ومختلف المصالح الإدارية الموضحة في الهيكل التنظيمي.

أولاً- مصلحة الأمانة العامة: هي جهاز تنفيذي يشرف عليها الأمين العام للبلدية وتتمثل مهامها فيما يلي :

- متابعة تنفيذ مداورات المجلس مع القيام بتبليغ المحاضر والمقررات ومداورات المجلس الشعبي البلدي للسلطة الوصية.

- إعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي ومتابعة البريد الصادر والوارد بالإضافة إلى مسك السجلات، وتتكون من المكاتب التالية: مكتب أمانة المجلس، مكتب

• الأمين العام لبلدية تسابيت

المنازعات، مكتب الإحصاء، مكتب الأرشيف، مكتب الإعلام الآلي.

ثانياً- مصلحة المستخدمين : تعتبر الخلية المسؤولة عن تسيير الحياة المهنية للموظفين ابتداءً من تاريخ التنصيب حتى إحالتهم على التقاعد أو عزلهم كما تشرف على النشر وتبليغ القرارات الفردية وتتكون المصلحة من مكتبين هما مكتب المستخدمين ومكتب التقاعد، ومن مهامها:

- حفظ ملفات الموظفين.
- متابعة بطاقة الحضور للموظفين.
- تحرير الإعلانات الخاصة بالتوظيف والترقية.
- استقبال ملفات التوظيف.
- إصدار شهادات العمل.
- إعداد بطاقات التنقيط.
- عقد جلسات اللجان المتساوية الأعضاء.
- القيام بالإجراءات الخاصة لتكوين الموظفين.
- إصدار قرارات التعيين، الترقية، الخصم، الإيقاف، التحويل، الاستفسار،.
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

ثالثاً- مصلحة المالية : تتكفل المصلحة بالتسيير المادي للبلدية بحيث تقوم بإعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري، بالإضافة إلى إعداد أجور العمال الشهرية، متابعة الأملاك البلدية، وهي بدورها تتكون من مكاتب النفقات ومكتب الميزانية والسجلات والملحقات.

ومكتب الصفقات الذي يتولى المهام التالية :

- إبرام صفقات اللوازم والأشغال وتقديم الأشغال التي تقوم بها البلدية.
- الإعلان عن المناقصات الوطنية في الجرائد.
- إعداد دفاتر الشروط، واستقبال العروض خلال الفترة المحددة في الإعلان.
- إرسال الاستدعاء إلى أعضاء لجان فتح الأظرفة وتقييم العروض.
- الإعلان عن المنح المؤقت للعارض الذي تحصل على المشروع.
- تحضير الصفقة وإرسالها للمراقب المالي للتأشير عليها.
- كتابة المحاضر في سجلات فتح الأظرفة، تقييم العروض، لجنة الصفقات.

رابعاً- المصلحة التقنية : تعتبر هذه المصلحة الخيط الناظم لمختلف الأعمال ذات الطابع التقني حيث يوكل لها متابعة البناءات الفوضوية وافتتاح المشاريع وإعداد بطاقة للقيام بالدراسات الهندسية والتقنية لمختلف المشاريع، بالإضافة إلى تقديم الإجازات للأشخاص المتعدين على أملاك الدولة بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة، وتتكون هذه المصلحة من مكاتب مكتب العمران ومكتب البناء والتعمير.

✓ **مكتب التعمير:** يقوم بدراسة ملفات رخص البناء، تمديد رخص البناء، شهادة المطابقة.

✓ **مكتب السكن:** مهامه استقبال ملفات طلبات السكن، إعداد قرارات المستفيدين من السكن الريفي.

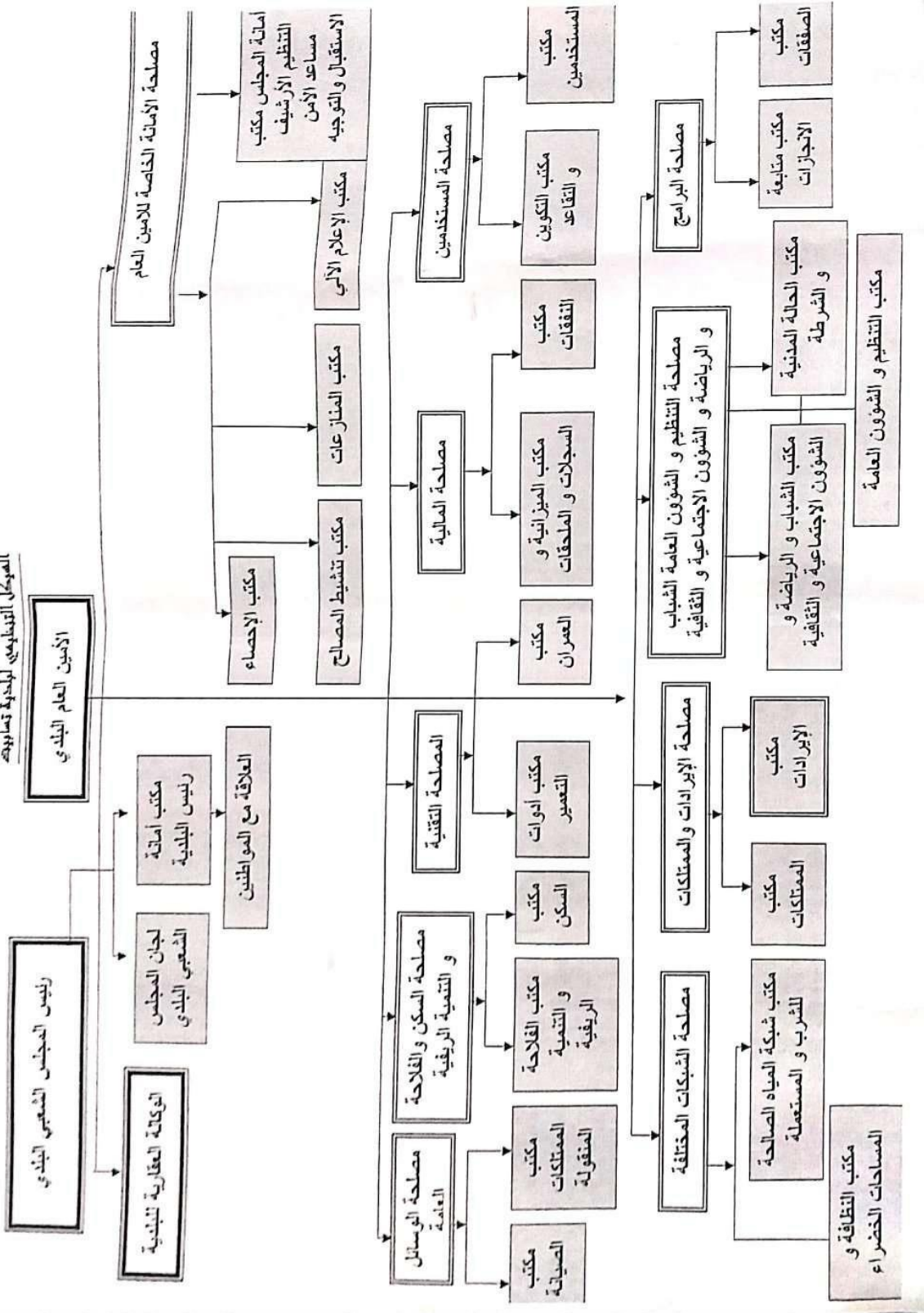
خامساً- مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية : وهي المصلحة التي تتعامل مع المواطن بشكل مباشر وتضم المكاتب التالية:

✓ **مكتب الحالة المدنية:** وهو أكثر مكتب استقبالياً للمواطنين نظراً لطبيعة المهام التي يؤديها وهي:

- إبرام عقود الزواج وتسجيلها في سجلات خاصة بها.

- استخراج وثائق الحالة المدنية المختلفة: شهادات ميلاد، زواج، وفاة، عزوبة، إقامة، ...إلخ.
- تسجيل المواليد والوفيات والزواج وإعلام المركز الوطني بها.
- ✓ **مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية ومهامه هي :**
- ضبط القوائم الانتخابية.
- الشطب والتسجيل وتحويل الإقامة أو الوفاة.
- تسجيل المواطنين الجدد أثناء المراجعة العادية والاستثنائية.
- إعداد بطاقة الناخب وتوزيعها.
- التحضير والسهر على السير الحسن للعملية الانتخابية.
- ✓ **مكتب الشباب والرياضة والشؤون الاجتماعية والثقافية:** وتتمثل مهام هذا المكتب في تنشيط وتدعيم عمل الجمعيات بمختلف أنواعها القافية والدينية وغيرها، والإشراف على الأنشطة الرياضية، وكذا إحصاء الفئة المعوزة بالمنطقة وإعداد رواتب عمال الإدماج الاجتماعي.
- سادساً- **المصلحة البيومترية:**
- ✓ **مكتب الإعلام الآلي:** مهمته صيانة أجهزة الإعلام الآلي والتكفل بجميع الإجراءات الإلكترونية.
- ✓ **مكتب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين:** وظيفته مسك الملفات وتسليم البطاقات والجوازات البيومترين، وتحويل المعلومات للمركز الوطني من أجل إعداد الوثائق.
- ✓ **مكتب البطاقة الرمادية وخص السياقة البيومترية:** مهمتها استلام ملفات رخص السياقة والبطاقة الرمادية، وكذا إعداد الوثائق وتسليمها.

الموكل التوجيهي البلدية مساره



• المصدر : مصلحة المستخدمين

• الملخص:

تدور دراستنا حول موضوع ظروف العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث تم اختيارنا للموضوع لما له من أهمية في ميدان العمل ولمعرفة العلاقة الحقيقية لظروف العمل والأداء انطلاقاً من ميدان العمل والواقع، حيث تعتبر ظرف العمل المحرك الأساسي لأداء مميز، إذ تعمل كل المؤسسات على توفير أحسن الظروف لاستغلال أمثل لإمكانات الموظفين من أجل مستوى أداء جيد فوضعنا إشكالية لموضوعنا هي هل توجد علاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لموظفي الإدارة بلدية تسابيت بمعنى هل هناك علاقة بين ظروف العمل الفيزيائية والتنظيمية والأداء الوظيفي لموظفي الإدارة بلدية تسابيت.

معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الموضوع، أما أدوات البحث فاعتمدنا على الملاحظة والاستبيان المجزأ إلى ثلاثة محاور رئيسية تضم 40 سؤالاً حول البيانات الشخصية وظروف العمل والأداء الوظيفي، من خلال إجابات المبحوثين على الاستبيان وقراءة النتائج المتوصل إليها توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية حيث أنه لا توجد علاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لعمال الإدارة بلدية تسابيت لنخلص إلى أنه ليست هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية والتنظيمية والأداء الوظيفي بالنسبة للعمال الإداريين على مستوى بلدية تسابيت للعمال.

الكلمات المفتاحية: العمل، الوظيفة، ظروف العمل، الأداء، الأداء الوظيفي.

Résumé :

Notre étude s'articule autour du sujet des conditions de travail et de leur relation avec la performance au travail.

Où nous avons été choisis pour le sujet en raison de son importance dans le domaine du travail et pour connaître la relation

Conditions réelles de travail et de performance à partir du domaine du travail et de la réalité, où les conditions de travail sont prises en compte

Le principal moteur d'une performance exceptionnelle, car toutes les organisations travaillent pour fournir les meilleures conditions

Pour optimiser le potentiel du personnel pour une bonne performance, nous avons posé un problème sur notre sujet:

Existe-t-il une relation entre les conditions de travail et la performance au travail du personnel d'encadrement dans la municipalité de **Tsabit**?

En d'autres termes, existe-t-il une relation entre les conditions de travail physiques et organisationnelles et le rendement au travail?

Pour le personnel de direction de la municipalité de **Tsabit**.

S'appuyant sur l'approche analytique descriptive qui correspond à la nature du sujet.

En ce qui concerne les outils de recherche, nous nous sommes appuyés sur l'observation et le questionnaire fragmentés en trois axes principaux.

Comprend 40 questions sur les données personnelles, les conditions de travail et la performance au travail.

Grâce aux réponses des répondants au questionnaire et à la lecture des résultats

Nous avons trouvé la réponse au problème puisqu'il n'y a pas de relation entre les conditions de travail.

Et la performance au travail des travailleurs de la direction dans la municipalité de **Tsabit** pour conclure qu'il n'y a pas de relation

Entre conditions physiques et organisationnelles et rendement au travail des travailleurs administratifs

Au niveau de la municipalité de **Tsabit** pour les travailleurs.

Mots-clés : Travail, emploi, conditions de travail, rendement, rendement au travail.