



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير

تخصص : تسيير موارد بشرية

بعنوان

أثر ظروف العمل على أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بتقرت

من إعداد الطالبتين :

بن موسى فاطمة الزهرة

بوقريبات سمية

تحت إشراف الأستاذ:

أولاد حيمودة عبد اللطيف

السنة الجامعية 2013/2012

الاهداء

تختلف اللغات التي نعبر فيها عما في داخلنا وكان لي لغتي الخاصة التي أهدي بها ثمرة سنوات من المثابرة والاجتهاد والسعي، والتشريف والامتداد امتداد لمسيرة لم أحملها على عاتقي لوحد بل شاركني فيها كل أفراد أسرتي الذين كان لهم كل الفضل بعد الله عز وجل.

أسرتي العزيزة فردا فردا أهديكم هذا التخرج

إلى أبي محمد ومحمد أسمى التسميات

وأمي جميلة مبتغى كل فتاة

وأختي فاطمة الزهراء حبيبة محمد والأخلاق ما تمننت كل الأممات

والثانية صديقة للصغير والكبير حملت كل المسرات

وأخي مراد والمراد مبتغى كل حياة

والثاني محمد الطيب وتعجز عن وصفه الطيب الكلمات

والثالث عبد الباسط أسم ووصفه لاله السماوات

والرابع عبد الحق كذلك وصفه لاله المخلوقات

والخامس عبد المنعم للسابقين هو على الخطوات

والسادس محمد الأمين اسم للرسول نادته به كل الكتب والمجلدات

والى أبناء أختي العزيزة والغالية نهلة* بهاء* خديجة* عبد الكريم (كيمو)*

والى كل العائلة الكريمة أعماما وأخوال، على رأسهم جدي حفظهما الله وأطال في عمرهما* سعيدة و

سعدية* وجدي العزيز* عبد الرحمان* أطال الله في عمره، وجدي رحمه الله* الطالب الخضر* أسكنه فسيح جنانه.

وكل أخواتي التي كانت الدراسة وخير الدراسة قد جمعني بهم ومن كثيرات قد لا تتسع لهن الصفحة ولكن

قلبي يحبهن وصديتهن يتسع ويفضي وما عسايا أن أقول إلا أنني أحببتكن* وأحبكن* وسأبقى أحبكن* مادام في

جسدي قلبه ينبض لأنني* أحببتكن في الله لا في سواه**

سعيدة

الاهداء

تختلف اللغات التي نعبر فيها عما في داخلنا وكانت لي لغتي الخاصة التي أهدي بها ثمرة سنوات من المثابرة والاجتهاد والسعي، والتشريف والامتداد بامتداد لمسيرة لم أحملها على عاتقي لوحد بل شاركني فيها كل أفراد أسرتي الذين كان لهم كل الفضل بعد الله عز وجل.

* أسرتي العزيزة فردا فردا أهديكم هذا التخرج *

* إلى التي فرشته تحت قدميها الجنان، سبحانه من وهبها نصرا من الحب والعطف والحنان * أمي الحبيبة *

* إلى الذي ضحى بالغالي والنفيس في سبيل تربيته وتعليمي وكان دائما لي السند المعتمد * أبي الغالي *

* إلى كل الغوالي اخوتي واختي كل باسمه * جدة * ميلود * فتح الله * عمرو خالد *

والى كل العائلة الكريمة أعماما وأخوالا، على رأسهم جدتي حفظها الله وأطال في عمرها

والى كل أخواتي التي كانت الدراسة وغير الدراسة قد جمعتهن بهم ومن كثرات قد لا تتسع لمن الصفحة

ولكن قلبي يحبهن وحبتهن يتسع ويفضي وما عسايا أن أقول إلا أني أحببتكن * وأحبكن * وسأبقى أحبكن

* مادام في جسدي قلب ينبض لأنني * أحببتكن في الله لا في سواه *

فاطمة الزهراء
بين موسى

كلمة شكر وعرفان

بسم الخالق الوهاب جاعل الملائكة نورا ولمن دعاه فاتحا كل الأبواب هو خالقنا ورازقنا ومسبب الأسباب، نحمده ونشكره لأن هدانا إلى الإسلام بعد الظلال والظلام والهموم وسخر لنا كل ما في الأرض والأكوان، سبحانه في شكره يعجز اللسان، ولو وصفه فيض عطائه لا يكفي الثناء والبنان.

**** جل صنيعه فهو ربي المنان ****

يغمرنا بحر من الاحترام والتقدير ولكن القلم واللسان يعجزان عن الكلام والتدبير، لأننا لا نخطب أي من كان، ولكننا نقف أمام إنسان وأي إنسان انه الذي قيل فيه *كاد المعلم أن يكون رسولا* أي وصفه هذا وأي رفعة واهتمام، وأي شرف لي لأنهل من عطاء أفضل إنسان، انه

الذي روي فينا أن الحياة كفاح وأننا يجب أن نصحي ونجتهد لنيل السمو والنجاح وأن التوكل على الله واتباع الأسباب هو طريقنا السوي للفلاح، هو الذي علمنا حب العلم وتحمل المسؤولية واحترام الآخر علمنا التعاون ووحدة المجهود لأن الوطن ينتظر منا الكثير فعلمنا ألا نخذله ونبدل في سبيل ذلك كل جهد كان كبير أو يسير *المعلم* الأستاذ* الدكتور*

وخاصة الأستاذين الفاضلين جازاهما الله عنا كل خير، الأستاذ ونائب رئيس القسم: *نور الدين

مزهودة* والأستاذ المشرف: *أولاد حمودة عبد اللطيف*

وجزيل الشكر للمؤسسة التي فتحت لنا أبوابها ولم تبخل علينا بأية معلومة نشكر لها تعاونها ومساهمتها في إثراء البحث العلمي.

شركة الاسمنت عين التوتة* وحدة تفرقة

والشكر الخالص لإدارة الجامعة التي كانت الموجه الرئيسي والداعم الرسمي لكل متطلبات البحث.

*** جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الاقتصادية ***

*** والتجارية والسياسية وعلوم التسيير ***

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ظروف العمل على أداء العاملين في شركة الاسمنت بتقوت ، ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الاشكالية التالية : مامدى تأثير ظروف العمل على أداء العاملين ؟

ومن أجل الاجابة عن الاشكالية واختبار صحة الفرضيات ، فقد تم اختيار عينة عشوائية للأفراد العاملين بشركة الاسمنت وتم توزيع استمارة الاستبيان على 20 عامل ، حيث تمت المعالجة الاحصائية باستخدام التكرارات والنسب المئوية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

1. كلما زاد سوء ظروف العمل زادت رداءة الأداء لدى العاملين ؛
2. الظروف الداخلية للعمل تؤثر أكثر من الظروف الخارجية للعمل على أداء العاملين ؛
3. مراعاة المؤسسة لظروف العمل أثناء تقييم العاملين .

بناء على النتائج السابقة قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات يمكن الاستعانة بها للتخفيف من حدة ظروف العمل في الشركة ، وكان أهم هذه الاقتراحات :

1. انشاء لجنة خاصة لمتابعة ومراقبة مشاكل العمال وانشغالهم ؛
2. نقترح على المؤسسة انشاء قسم خاص للموارد البشرية ؛
3. ضرورة رفع وعي الادارة العليا بأهمية العاملين وتخفيف الضغط عليهم .

الكلمات المفتاحية: ظروف العمل، الأداء، أداء العاملين.

Résumé:

Cette étude vise à déterminer l'impact des conditions de travail sur le rendement des employés dans un ciment Ptqrt la société, et pour atteindre cet objectif a été développé dilemme: MAMDY l'impact des conditions de travail sur le rendement des employés?

Afin de répondre à ce dilemme et de tester la validité des hypothèses, a été sélectionné un échantillon aléatoire d'individus travail du ciment questionnaire de l'entreprise a été distribué à 20 travailleurs, où il a été traité fréquences et les pourcentages statistiques Bastakmam, L'étude a révélé une série de résultats a été le plus important:

1. Les plus mauvaises conditions de travail ont augmenté la mauvaise performance des employés;
2. Conditions de travail internes affectent plus que les conditions extérieures pour travailler sur le rendement des employés;
3. Tenant compte de l'organisation des conditions de travail lors de l'évaluation des employés.

Selon les résultats précédents, nous avons fait une série de propositions peut être utilisé pour améliorer les conditions de travail dans l'entreprise, et a été le plus important de ces suggestions:

1. La création d'un comité spécial chargé de suivre et de surveiller les problèmes des travailleurs;
2. Nous vous proposons l'institution a mis en place un département spécial des ressources humaines;
3. La nécessité de sensibiliser à l'importance du personnel d'encadrement supérieur et de réduire la pression sur eux.

Mots-clés: les conditions de travail, la performance, la performance des employés.

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	كلمة شكر وعرافان
III	الملخص
IV	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة العامة
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي والنظري لظروف العمل	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية ظروف العمل
2	المطلب الأول: مفهوم العمل
2	المطلب الثاني: تعاريف حول ظروف العمل
3	المطلب الثالث: أهمية دراسة ظروف العمل
5	المبحث الثاني: تشخيص ظروف العمل
5	المطلب الأول: ظروف العمل الخارجية وآثارها
10	المطلب الثاني: ظروف العمل الداخلية و آثارها
19	المطلب الثالث: آليات تحسين ظروف العمل
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي والنظري لأداء العاملين	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: مدخل لدراسة الأداء
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء
24	المطلب الثاني: محددات الأداء
25	المطلب الثالث: معدلات الأداء و خصائصه
28	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
28	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
29	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

31	المطلب الثالث: نظام تقييم الأداء وعناصره
33	المطلب الرابع : خطوات قياس الأداء
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أثر ظروف العمل على أداء العاملين	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة
38	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة شركة الاسمنت بتقرت
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بتقرت
41	المطلب الثالث: مهام مصالح شركة الاسمنت بتقرت
42	المبحث الثاني: علاقة ظروف العمل بأداء العاملين
42	المطلب الأول: تشخيص ظروف العمل في الشركة
43	المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة العامة
54	المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	تناقص كفاءة الرؤية في الضوء المباشر وغير المباشر	16
1-3	أهم مناطق تمويل للوحدة	39
2-3	التكرار والنسبة المئوية لجنس العينة	43
3-3	الفئات العمرية للعينة	44
4-3	المستوى التعليمي للعينة	44
5-3	الخبرة المهنية للعينة	45
6-3	الفرع الذي ينتمي إليه العامل	46
7-3	تقييم العبارات المتعلقة بظروف العمل الخارجية	46
8-3	تقييم العبارات المتعلقة بظروف العمل الداخلية	47
9-3	تقييم العبارات المتعلقة بأداء العاملين	49

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	بيئة العمل العامة	1-1
8	ظروف العمل الخارجية الخاصة	2-1
10	ترابط أعراض ضغوط العمل	3-1
24	المفاهيم المرتبطة بالأداء	1-2
27	خصائص معدلات الأداء	2-2
31	نظام تقييم الأداء	3-2
34	خطوات قياس الأداء	4-2
43	الدائرة النسبية الممثلة لجنس العينة	1-3
44	الدائرة النسبية الممثلة للفئات العمرية	2-3
45	الدائرة النسبية الممثلة للمستوى التعليمي	3-3
45	الدائرة النسبية الممثلة للخبرة المهنية	4-3
46	الدائرة النسبية للفرع الذي ينتمي إليه العامل	5-3
47	التمثيل البياني لظروف العمل الخارجية	6-3
48	لتمثيل البياني لظروف العمل الداخلية	7-3
49	لتمثيل البياني لأداء العاملين	8-3

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
تقييم أداء العاملين	001
الاستبيان	002

المقدمة

العامّة

الفهرس

المراجع

الملاحق

السخاتمة

العاممة

المقدمة العامة

يعتمد نجاح التنظيم المؤسسي في إدارة موارده البشرية بغية الوصول إلى أهدافها المنشودة على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه مع الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد وكذلك يعتمد على الإدارة الواعية التي تقوم بتهيئة كل الظروف حتى تتحصل على أقصى مردود كمي وكيفي فتوفر الظروف الملائمة يكون انطلاقا من بيئة العمل المهنية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هذا المردود لهذا تناولنا في دراستنا الحالية موضوع اثر ظروف العمل على أداء العاملين باعتباره جدير بالدراسة وانه موضوع الساعة لما له من انعكاسات على العملية الإنتاجية وعلى العامل في حد ذاته كما أفرزته هذه الدراسة ويبدو جليا في هذه الأوضاع أن إدارة المؤسسة تبدو عاجزة عن تنمية مواردها بل وعدم فاعلية أساليب تنمية الموارد البشرية وذلك لعدة أسباب أهمها ضعف التأهيل والكفاءة لدى العمال الساهرين على إنجاز العملية الإنتاجية ومعلوم بان كل عامل إنسان له ظروفه الخاصة وأكد أن الإنسان في حالة تغير دائمة وقد لا يبدو التغيير من الخارج ولكن هناك تغيرات داخلية مستمرة لها أبعاد سيكولوجية تحصل نتيجة تفاعل شخصية الفرد بكل أبعادها وظروف العمل المختلفة .

من منطلق أن ظروف العمل المناسبة إذا تحققت لدى العامل حتما سيكون لها انعكاس إيجابي على الفرد والتنظيم من خلال بلوغ أهداف كل منهما وفي المقابل إذا لم تتحقق فان لها انعكاس سلبي على الفرد والتنظيم والفرد يسعى جاهدا إلى إثبات ذاته وتحقيق حاجاته وأمنه واستقراره من خلال المهنة التي يمتثلها أو الوظيفة التي ينتمي إليها وفي الوقت نفسه هو ملزم ببلوغ أهداف المنظمة التي ينتمي إليها وعليه جاءت هذه الدراسة لتكشف عن ظروف العمل داخل المؤسسات وأثرها على أداء العاملين .

من منطلق الحرص الشديد على معرفة الحقيقة كما يصفها عمال شركة الاسمنت حيث ركزت جهود الدراسة في الكشف عن أنواع ظروف العمل وأثرها على أداء العاملين .

لأن أداء العمل لأي عامل يعتبر مقياس للعملية الإنتاجية في أي مؤسسة اقتصادية وباعتبار أن ظروف العمل بشتى أنواعها هي التي تعكس أداء العامل في أي نشاط جاءت هذه الدراسة لتكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين أداء العمل وظروف العمل المتنوعة وقد فرض هذا الموضوع نفسه للدراسة أين طغت ظروف العمل على ساحة الاحتجاج والشكاوى..... الخ والشيء الذي نخشاه هو مدى انعكاسها على سير العملية الإنتاجية للمؤسسة وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده :

ما مدى تأثير ظروف العمل على أداء العاملين؟

وقصد ضبط الموضوع والتحكم في مساره قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- ما هي أهم ظروف العمل التي تؤثر على أداء العاملين؟

- أتأثير ظروف العمل الخارجية أكبر من تأثير ظروف العمل الداخلية على أداء العاملين؟

- أهنك ظروف عمل محددة يجب توفرها لتحسين أداء أي عامل؟
*انطلاقا من هذه التساؤلات يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة :

- هنك علاقة طردية بين ظروف العمل وأداء العاملين .
- للمؤسسة دور في تفعيل أداء العاملين من خلال تحسين ظروف العمل .
- ظروف العمل الخارجية تُؤدّ تأثيرا من ظروف العمل الداخلية على أداء العامل .

أسباب اختيار الموضوع

- شبه انعدام الدراسات الميدانية عن ظروف العمل المهنية.
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية.
- الاهتمام بالموضوع نظرا لانتمائنا إلى مجال الموارد البشرية.
- رغبة منا للتجديد في هذا النوع من الموضوعات الذي يعدّ ظاهرة اجتماعية اقتصادية بحتة .

أهداف الدراسة

تصبو أي دراسة إلى تحقيق بعض الاهداف عن طريق اختبار الفروض المطروحة ميدانيا وهذه الاهداف هي :

أولا: الهدف الشخصي:

- الاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية واكتساب الخبرة العلمية والعملية المرتبطة بها.
- اكتساب القدرة على البحث العلمي والنمو الذاتي.
- محاولة تحسين قدراتنا على فهم الواقع الاقتصادي وتفسيره.

ثانيا : الهدف العلمي:

- محاولة معرفة ظروف العمل التي تؤدي الى تحقيق مستوى أداء العاملين المطلوب.
- محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين ظروف العمل وأداء العاملين.
- توظيف المعلومات والمادة العلمية المكتسبة في الدراسة.

حدود الدراسة

تنحصر حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على موضوع أثر ظروف العمل على أداء العاملين , من وجهة نظر عمال شركة الاسمنت بمدينة تقرت ورقلة
- الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على عينة من عمال شركة الاسمنت بتقرت من رؤساء أقسام وموظفين.
- الحدود الزمنية : طبقت الدراسة خلال أبريل 2013 إلى غاية 09 جوان 2013
- الحدود المكانية : يقتصر تطبيق الدراسة على شركة الاسمنت بتقرت ورقلة

منهج الدراسة

تم الاستعانة في هذه الدراسة على المنهج البحث المكتبي فيما يتعلق بالجانب النظري , أما فيما يخص الجانب الميداني

فقد تم استخدام المنهج الوصفي معتمدا في ذلك على وسيلة الاستبيان بشكل رئيسي .

تقسيمات البحث

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي والنظري لظروف العمل

المبحث الاول: ماهية ظروف العمل

المبحث الثاني: تشخيص ظروف العمل

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي و النظري لأداء العاملين

المبحث الاول: مدخل لدراسة الأداء

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

الفصل الثالث: أثر ظروف العمل على أداء العاملين

المبحث الاول: التعريف بمكان الدراسة

المبحث الثاني : علاقة ظروف العمل بأداء العاملين

صعوبات البحث

- بعد مكان الدراسة (تقرت) عن محل الاقامة (ورقلة) ، الشيء الذي صعوبة في التواصل مع الشركة ؛

- عدم توفر المعلومات المطلوبة الخاصة بموضوع الدراسة لدى مصلحة المستخدمين بذريعة ضيق الوقت وتراكم الأعمال؛

- اتساع حجم الموضوع وصعوبة التحكم فيه ؛

- شبه انعدام للدراسات الميدانية السابقة في موضوع الدراسة ؛

تمهيد :

وجد العمل منذ وجود الانسان على هذا الكوكب باعتباره مصدرا لقوته ، وترتب على ممارسته لهذا العمل مواجهة العديد من المخاطر والتحديات نتيجة للظروف التي تحيط به ، حيث استطاع أن يتكيف مع بعضها في حين أخفق مع الاخرى، ولهذا أصبح موضوع ظروف العمل من الموضوعات الشائعة ، وهذا يعود إلى وعي الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس بظروف العمل والنتائج المترتبة عليها ، والتي تنعكس على أداء العاملين داخل المنظمة ، و باعتبار أن ظروف العمل هي أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها ، ومنه تحقيق أهداف العامل ، وبناء على ما سبق نطرح الاشكال التالي :

- ما المقصود بظروف العمل وما هي مصادرها ؟

المبحث الأول : ماهية ظروف العمل

تعد دراسة موضوع كهذا من الدراسات التي من شأنها أن تساهم في حل العديد من المشاكل التي تعاني منها الأغلبية الساحقة من مؤسساتنا الوطنية، كونها تسلط الضوء على الزوايا المتضررة التي تحول دون بلوغها المستوى المطلوب، فكان لزاما علينا البحث عن تلك الأسباب ومحاولة علاجها قدر المستطاع وهذا ما سنتعرض له في ثنايا هذا البحث.

المطلب الأول : مفهوم دراسة العمل

العمل هو المجهود الإرادي الواعي الذي يستهدف منه الإنسان إنتاج السلع والخدمات لإشباع حاجته ، لكن هناك عوامل وظروف تحيط بهذا العمل تدفع بالباحثين إلى دراسة وتحليل العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومنه تلبية حاجات الفرد في الوقت نفسه ، وقد وردت عدة تعاريف لدراسة العمل من بينها :

تعرف دراسة العمل بأنها الدراسة العلمية التفصيلية الدقيقة الشاملة بهدف تحديد العمليات والواجبات ، والظروف التي يؤدي بها العامل عمله .

كما تشير دراسة العمل إلى مختلف التقنيات والأساليب التي تستخدم لتحليل عمل الإنسان من جميع نواحيه، والتي تؤدي – وبصورة منتظمة – إلى التحقق من جميع العوامل التي تؤثر على كفاءة الأداء في الحالة قيد الدراسة، من أجل عمل التحسينات اللازمة لزيادة إنتاجية العمل .¹

المطلب الثاني : تعاريف حول ظروف العمل

تعددت التعاريف التي تناولت ظروف العمل نذكر منها مثلاً:

(ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه ، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها) .²

وعرف (هنري سافال) ظروف العمل على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة ، الضوضاء ، الحرارة ، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال ، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري ، وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته) .³

¹ عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي ، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، بيروت 1994 ، ص 43 .

² صلاح الشنواني ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، الطبعة الاولى ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية 2004 ، ص 205 .

³ علي موسى حنان ، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية ، تسيير موارد بشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص 31 .

ظروف العمل هي تلك الحماية الفردية بواسطة الأدوات والألبسة والأجهزة المعدة لذلك ، والحماية الجماعية بتحسين التهوية والاضاءة والإقلال من الجهود بواسطة الآلات والاهتمام بالصيانة والأمن).¹

وبناء على هذه التعريفات نستخلص أنّ (ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من مواقف ومواجهات سواء داخل عمله أو خارجه ، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على سلوكيات الفرد وأدائه).

المطلب الثالث : أهمية وأهداف دراسة ظروف العمل

أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من :

تحمّل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل؛ وفقدان الرغبة في الإبداع؛ وانخفاض الدافعية؛ الالتزام بالعمل؛ ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني؛ ضعف الدافعية للعمل؛ الشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب.

- بالإضافة إلى قيمة العمل وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، وأثره على نفسية الإنسان .

- كذلك ما يبتعث الآثار السلبية لظروف العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين² بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإنتاج بشكل عام.

والجدير بالذكر أن الآثار السلبية لظروف العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تمتد لتمثل تحدياً للمؤسسات التي يعمل بها أيضاً وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.

فظروف العمل ينبغي أن ينظر إليها بصفتها علماً يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كروية شاملة وبعيدة لتطوير أداء مؤسسات المعلومات بشكل عام بزيادة كفاءة العاملين فيها، لا سيما في العالم العربي الذي لم يوجه اهتماماته بعد إلى البعد النفسي للعاملين وتأثيره على المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها. لأن تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم بمعزل عن تفهم تأثير ظروف العمل على العاملين فيها، لأنهم جزء من نظام المؤسسة الذي تنفذ أهدافها من خلاله .

وبالمقابل توفر ظروف عمل جيدة قد تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزاً له لتحقيق أهدافه وتحفزه للعمل، لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده. إلا أن دراسة ظروف العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة، وبصفتها مؤشراً حقيقياً لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلباً أو إيجاباً، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الظروف على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل.

¹ دمري أحمد ، مساهمة في دراسة ظروف العمل ، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ص 69 .

- حيثُ تنفيذ دراسة ظروف العمل بشكل عام في تحقيق الأهداف الآتية:
- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها باتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها؛
 - مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل، والكشف عن الامكانيات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ ؛
 - إعطاؤها أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية؛
 - المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤدّونها، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية؛
 - إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
 - العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام منها ضعف التجهيز، وعدم ملائمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف المعلومات لأداء الأعمال، وعدم إشباع الحاجات؛
 - زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المؤسسة؛
 - تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الجمهور من المستفيدين.¹

المبحث الثاني : تشخيص ظروف العمل

¹ ، عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية العمل والعمال ، الطبعة الأولى ، دار الراثب الجامعية ، بيروت لبنان، ص 87 .

تواجد المؤسسة ضمن بيئة تمتاز بالتغير والتنوع يجعلها تواجه نوعين من الظروف، احداها داخلية والأخرى خارجية، هذه الأخيرة التي سنفتتح بها هذا الموضوع الشيق.

المطلب الأول : ظروف العمل الخارجية وآثارها

يقصد بها جميع المتغيرات التي توجد خارج المنظمة ، وهي مختلف الظواهر التي نشأ وقطّر وعاش فيها النظام الإداري ، وكذلك التفاعلات التي يتلاقى فيها النظام الإداري مع غيره من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع مثل النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها ، ويمكن اختصار هذه الظروف في النقاط التالية :

أولا : بيئة العمل الخارجية

يعرّف الكيبسي بيئة العمل الخارجية على أنها (القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة ، وتقع خارج حدودها ، حيث يراد بها المتغيرات الايكولوجية التي تحيط بالمنظمة وهي لا تملك الصلاحيات والتسكين)¹ والتي يصنّفها أيضا إلى:

- بيئة عمل خارجية عامة : وهي تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية ، سياسية ، اجتماعية ، اقتصادية ، ثقافية ، يكون تأثيرها على جميع المنظمات متماثلا لحد كبير ، فعلى سبيل المثال وجود نظام سياسي مستقر يحظى بثقة المواطنين ، فهو يعدّ ظرفا بيئيا إيجابيا بالنسبة للمنظمات باختلافها .

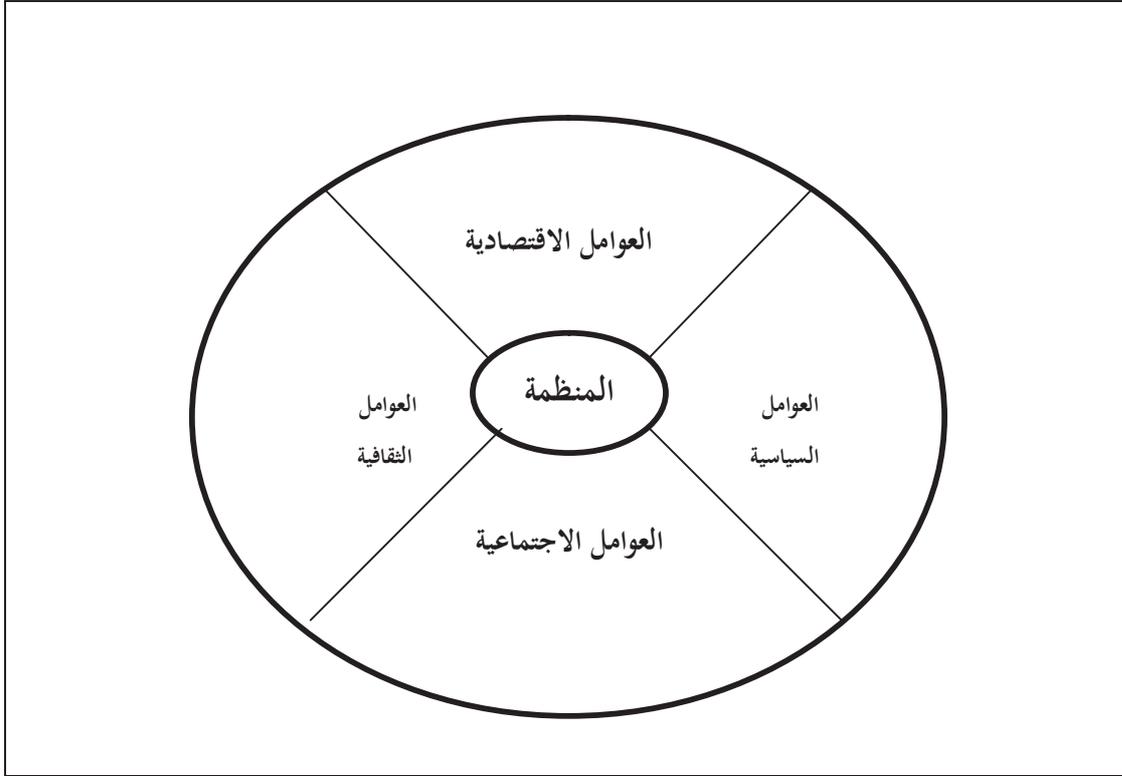
__ البيئة السياسية : تلعب البيئة السياسية دورا هاما في تشكيل بناء ونمط أداء أجهزة الادارة العامة على وجه الخصوص حيث أنّ تغيرّ الوزارة المستمر ، ومراعاة الانتماءات الحزبية عند اختيار القادة والاداريين ، كلها متغيرات مؤثرة على أداء المنظمات وعلى هياكلها ، وأساليب عملها .

__ البيئة الاقتصادية : تؤدي البيئة الاقتصادية دورا هاما في تحديد نطاق وطبيعة الدور الذي تلعبه أجهزة الحكومة في المجتمع كما تحدد قدرتها على القيام بهذا الدور .

__ البيئة الاجتماعية : تؤثر البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمات في طبيعة الأداء وعمل هذه المنظمات ، فهي تحدد السمات العامة للشخصية العامة التي تتسم بها مجموعة من الأفراد يعيشون في إطارها ، كما تحدد سلوكيات الفرد أو الجماعة في ظل موقف معين² .

¹ الكيبسي وعامر ، التصميم التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار الشرق للطباعة والنشر ، الدوحة 1998 ، ص 87 .
² نفس المرجع السابق ، ص 88 .

الشكل رقم 1.1 : بيئة العمل الخارجية العامة



المصدر : محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و البيئة ، الطبعة الرابعة 2010، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، ص

. 22

- بيئة عمل خارجية خاصة : يقصد بها ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال على المنظمة في تحقيق أهدافها، وبمعنى آخر أن البيئة الخاصة هي البيئة العملية للمنظمة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة وأدائها. وتمثل هذه بالآتي :

ـ الزبائن : يمثلون جزءا من البيئة الخاصة للمنظمة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على المنظمة، من خلال تحديدهم لمديات نجاح وفشل المنظمة، ذلك لأن الزبائن هم المستفيدون من إنتاج المنظمة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكونهم مصادر التعريف للمنظمة بمديات كفاءة المنتج في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية .

ـ المجهزون : هم جزء أساسي من البيئة الخاصة للمنظمة كونهم كأفراد ومنظمات هم المسؤولون عن توفير المدخلات المختلفة للمنظمة لإنتاج السلع والخدمات. والمجهزون يؤثرون في المنظمة بشكل كبير وأساسي، ذلك لان المنظمة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين الإنتاج والاستمرارية وبالتالي استمرار وبقاء المنظمة، ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المنظمة : البنوك، المستثمرين، الجرائد، الجامعات، وكالات التشغيل، موردي المواد الأولية... الخ .

__ المنافسون : يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلع وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة، فقد تخرج المنظمة من السوق نهائيا إذا كانت المنافسة فعالة ومؤثرة. لذلك يجب على المنظمة هنا أن تعرف ماذا يعمل منافسوها في مجالات الانتاج ، التسعير ، الترويج ، خدمات المستهلك مصادر التجهيز وأي معلومات أخرى .

__ الحكومة : وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيسي، وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة، وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة، التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المنظمة على الالتزام بها، وبالتالي فان الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المنظمة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المنظمة.

__ الشركاء : يمثل الشركاء عنصر ضغط على المنظمة كونهم من أصحاب المصلحة المباشرة في المنظمة، ذلك لأن الشركاء يساهمون / يشاركون في المنظمات للأسباب التالية :

-الشركاء يتحملون جزء من المخاطر التي تتحملها المنظمة؛

-الشركاء من خلال مشاركتهم ينجزون أشياء لا يمكن إنجازها بصفة منفردة؛

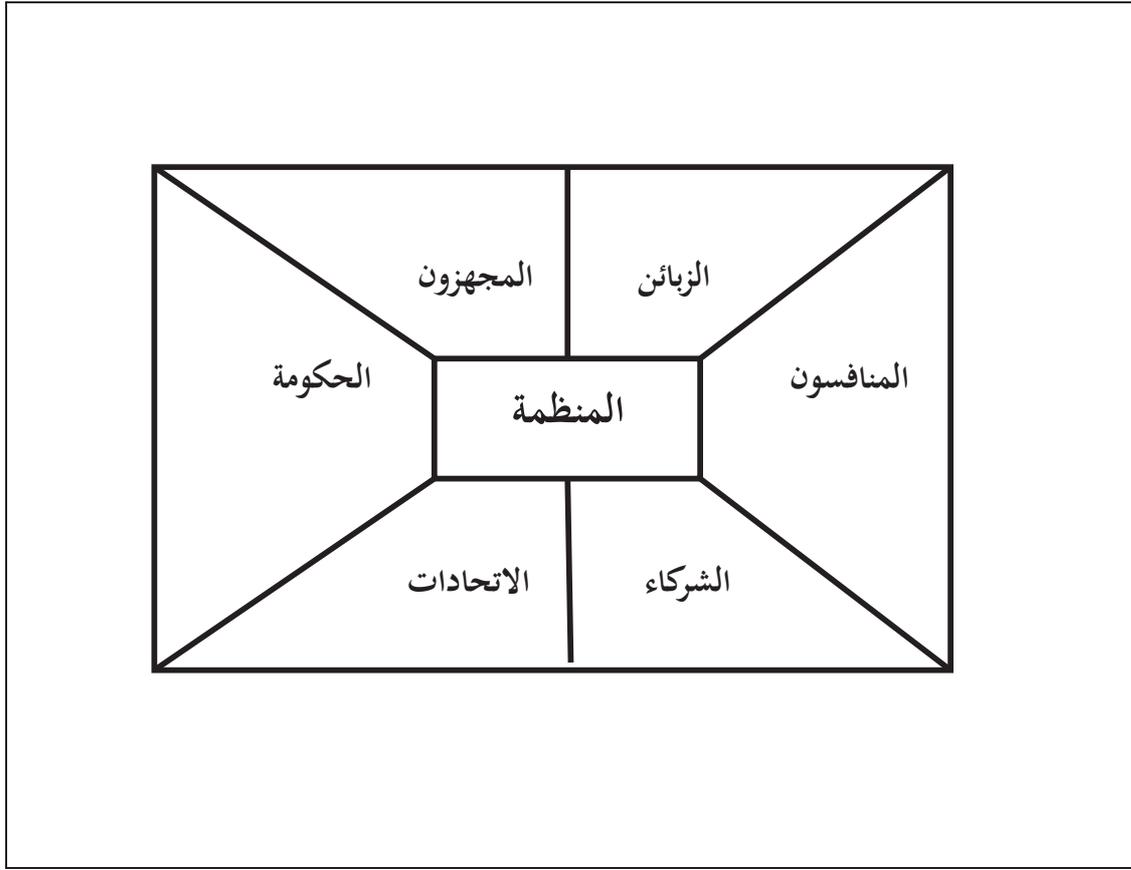
-الشركاء يستخدمون قدراتهم الخاصة في تطوير وتدعيم نشاطات المنظمة من خلال المعارف الخاصة في المجالات التكنولوجية و الأدائية المختلفة؛

وبالتالي فان الشركاء يمثلون عنصر ضغط مباشر على المنظمة حيث يؤدي في بعض الأحيان إلى تضارب مصالحهم مع مصالح المنظمة و نهاية مشاركتهم فيها.

__ الاتحادات والنقابات : تمثل هذه عنصر التأثير وبشكل مباشر وكامل على القوى العاملة ومصادرنا وتشغيلها في المنظمة، وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في البيئة الخاصة للمنظمة، ذلك لأنها تهتم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعاملين وضمان حقوقهم والدفاع عنها. وبالتالي فان حركة المنظمة باتجاه العاملين تتأثر بدرجة كبيرة بالاتحادات والنقابات وبالتالي أصبح لها تأثير مباشر على المنظمة¹.

الشكل رقم 2.1: ظروف العمل الخارجية الخاصة

¹ عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، الطبعة الاولى ، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994 ، ص 141 .



المصدر : عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

ثانيا : ضغوط العمل و أثارها

من بين عدة تعاريف يعرف بها سميير عسكر بأنها مجموعة من التغيرات الجسدية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له ¹.

كما ينظر بعض الباحثين إلى الضغوط باعتبارها ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يفرض عليه تحملها ، في حين أن البعض الآخر عرف الضغوط باعتبارها ليست ناشئة من مجرد موقف سلبي فقط وإنما من الممكن أن تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف إيجابية ².

● الضغوط التنظيمية : تتمثل في مجموعة من العوامل المسببة للضغط لدى العامل نجد منها :

¹ عيسى ابراهيم العشر ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن 2009 ، ص 15 ،
² أنعام الشهابي وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، الطبعة الاولى ، دار الاثراء للنشر ، الاردن 2009 ، ص 278 .

- كثرة العمل وشدته ؛
- عدم استخدام مهارات الفرد وقدراته وطاقاته ؛
- مسؤوليات عالية بالنسبة لصحة الآخرين ، ورفائهم ورفاههم ؛
- ظروف عمل طبيعية رديئة و غير سارة ؛
- صراعات شخصية ؛
- اتخاذ القرارات ؛

• المصادر الشخصية لضغط العمل : والتي تنقسم إلى مصدرين أساسيين هما :

1- تغير المجتمعات : شهدت السنوات الأخيرة تغيرات ديمغرافية مفاجئة ولقد تمثلت هذه التغيرات في معدل النمو السكاني السريع ، الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن ، ارتفاع عدد كبار السن ، تنامي دور المرأة ، وكل هذه التغيرات زادت من حدة مستويات الضغط .

2- التعامل مع الحياة اليومية : يعتقد الكثير من الأفراد أن معيار النجاح هو العمل فقط ، ومن ثم يسعون إلى العمل معظم الوقت ، إلا أنه يجب التحذير من أن الحياة الخاصة يجب أن تحظى بنفس الاهتمام الذي تحظى به الحياة العملية ، ويمكن تلخيص ذلك من حيث التعامل مع الغير ، التعامل مع أحداث الحياة ، المواصلات من وإلى العمل ، كل هذه مسببة للضغوط التي يتعرض لها الفرد ¹.

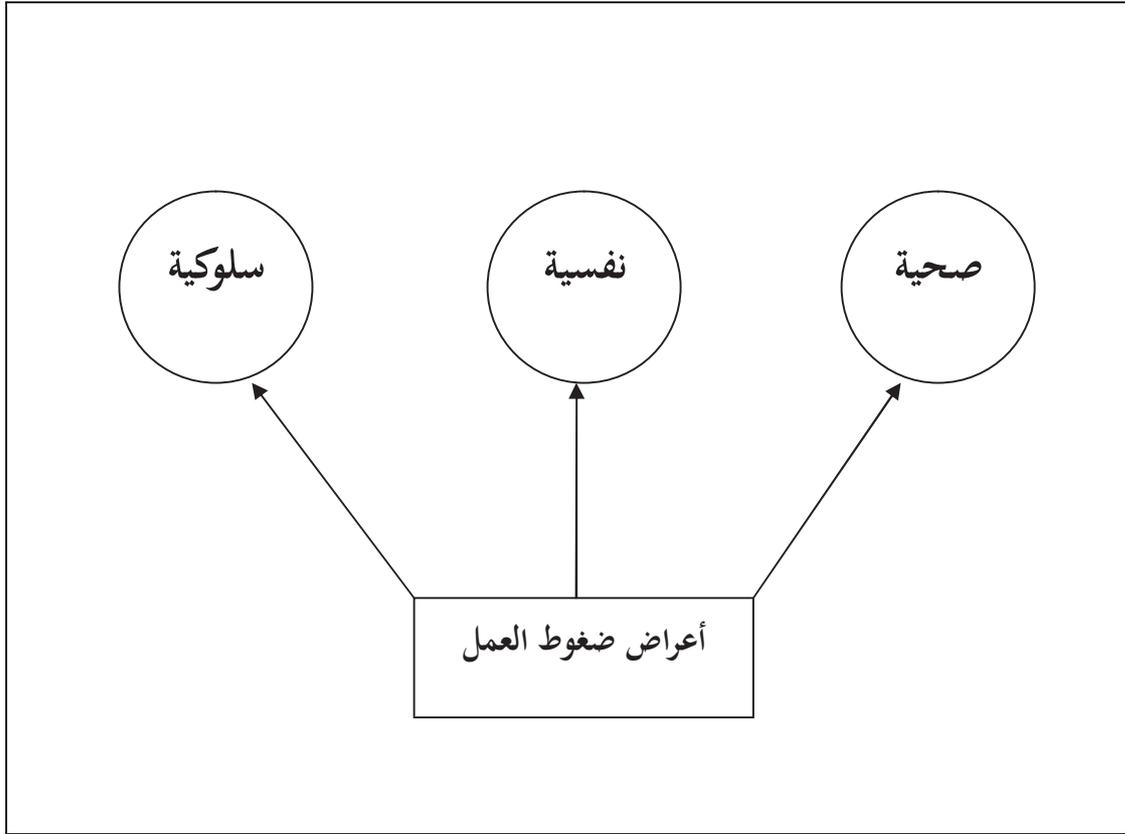
* **آثار ضغوط العمل :** تظهر في الأعراض التي تبدو على الفرد نتيجة لتعرضه لمجموعة من الضغوط ، والتي تتمثل في ثلاث أنواع أساسية وهي :

1. الأعراض الصحية والجسدية (ارتفاع ضغط الدم ، أمراض القلب ، الأرق ، الصداع... الخ) ؛
2. الأعراض النفسية أو العاطفية (التوتر والقلق الحاد ، فقد روح الفكاهة ، عدم التركيز على أبسط المهام العادية ، يصبح الشخص عدوانيا الخ) ؛
3. الأعراض السلوكية (الإسراف في الأكل والتدخين والشرب ، ضعف الولاء ، كثرة الغيابات ، انخفاض مستوى الأداء الخ) ².

شكل رقم 3.1 : ترابط أعراض ضغوط العمل

¹ نفس المرجع السابق ، ص 288 – 299 .

² نفس المرجع السابق ، ص 280 – 281 .



المصدر : النوري، مرتضى جبار، أثر الاجهاد التنظيمي من النية بترك العمل، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات القطنية، جامعة بغداد 2002، ص 35 .

المطلب الثاني: ظروف العمل الداخلية وأثارها.

بعد تطرقنا لأهم الظروف المتواجدة في المحيط الخارجي الآن أتى الدور على أهم الظروف الداخلية، وبتناولها في النقاط التالية:

أولاً: بيئة العمل الداخلية

هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا.¹

أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر، وهي البيئة التي تؤثر داخليا (من الداخل) في المنظمة.² وتتكون من :

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، الطبعة الثالثة-2007-ص18.

² عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص146.

- 1- المالكون :** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة، خاصة المنظمات الصغيرة، وذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة باعتبار أن جزءا كبيرا من مصالحهم مرتبط بالمنظمة، وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط أدائها .
- 2- العاملون :** يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة، وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل في المنظمة. حيث ترتبط هذه بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، والإخلاص في العمل، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية للمنظمة كونها تمثل أحد عناصر الضغط والتأثير في المنظمة.
- 3- نمط القيادة :** تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة (مجلس الإدارة - الرئيس الأعلى للمنظمة) وأن هذه العناصر بصفتها القيادية ومسئولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة. ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة، وبالتالي فإن الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة مقلا تخلق أجواء مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تولد ظروف وقواعد بيئية مختلفة.
- 4- أخلاقيات المنظمة :** وهذه تعبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتمثل هذه القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها في المنظمة، وبالتالي فإن هذه القواعد تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة كونها تعتبر محددات أساسية من محددات السلوك والأداء والتصرف ضمن المنظمة، وبالتالي تشكل مؤثرا هاما من المؤثرات البيئية داخل المنظمة، وعليه فإن أخلاقيات المنظمة تشكل نوعا من الضغوط البيئية المؤثرة داخل المنظمة في تنفيذ المهام والواجبات وأداء الأعمال.¹
- 5- نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم:**
- ويقصد بها كل ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية من اجل مخرجات نهائية أو وسيطية، يمكن أن تسهم بدورها في اغناء مدخلات المنظمات الأخرى²، ولها تأثيرات سلبية منها:
- انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجيا.
- 6- اللوائح و الأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين:**

¹ نفس المرجع السابق ، ص 136-137 .

يستند تطبيق اللوائح و الأنظمة في المنظمة إلى الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول، ويواجه تطبيق النظام واللوائح عدد من الموانع و القيود التي تحول دون تحقيقها للنتائج المتوقعة، أو تسهم في بظهور بعض المشكلات والصعوبات التي تعرقل عمل المنظمة وتؤدي إلى نفور العاملين منها :

- الرفض السلبي أو المقاومة لأسباب تتعلق بنوع هذه الأنظمة واللوائح وطريقة تنفيذها ويؤدي هذا إلى خلق التوتر والانقسام بين صفوف العاملين .¹

7- الحوافز المادية والمعنوية:

يقصد بما جميع العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل عمله في المنظمة، ويتضمن هذا المجال ظروف وبيئة العمل المادية والمعنوية التي تؤثر في درجة تقبل الفرد لبيئة عمله الداخلية وبالتالي رضاه عن منظمته ، وتشمل هذه الظروف الطبيعية من متغيرات الحرارة والتهوية والنظافة والمرافق ، كما يتضمن أيضا الأجور والمكافآت ونظام التقاعد وفرص التطور والرقى في العمل، والأمن والاستقرار الوظيفي والاعتراف والتقدير والمكانة التي تحتلها الوظيفة في المجتمع .

8- الاتصالات داخل المنظمة:

يعرف الاتصال بأنه تمرير للمعلومات بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر أو لتنسيق المواقف الفكرية والسلوكية ، وتقوم المنظمة بكثير من الاتصالات الإجراءات التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة لأسلوب العمل والإدارة بهدف رفع ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة .²

¹ سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، عمان، العدد الأول-1987، ص 49 .

² الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

9- طبيعة العمل:

ويقصد به الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين.¹

10- صراع/غموض الدور :

يمكن اعتبار صراع الدور جزءا من البيئة الداخلية، حيث يعتبر من نواتج الحياة الصناعية والتنظيمية المعاصرة ذات التأثير السلبي على العمل، ويقصد به تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها.² وهناك عدة أسباب لنشوتها مثل:

- تناقض التوجيهات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر.
- تعدد التوجيهات من أكثر من شخص.
- تعدد الرؤساء للشخص الواحد.
- تعدد مصادر التعليمات.³

ثانيا: الظروف المتعلقة بأوقات العمل.

من بين الظروف التي تتعلق بأوقات العمل ولها أثر على العامل نجد منها :

1- مواعيد العمل: work schedules

يتعدى اهتمام علم النفس الصناعي والتنظيمي الظروف الفيزيائية للعمل بل يتعداها ليشمل أوقات العمل ومواعيده وعلى الرغم من أن معظم العاملين يشتغلون في الفترة الممتدة بين الساعة التاسعة صباحا والخامسة مساء(أو ما بين الثامنة والرابعة) إلا أن أعداد متزايدة من العاملين تضطر إلى العمل خلال مواعيد أخرى غير تقليدية وهذا لعدة اعتبارات منها:

- هناك مؤسسات تعمل بصفة مستمرة ودون انقطاع مما يضطرها للعمل وفق ثلاث ورديات متتالية كل منها تستغرق ثمانية ساعات.
- هناك مؤسسات معينة مثل المطاعم والمحال التجارية وما شابه ذلك، تستمر حتى ساعات متأخرة من الليل في تقديم خدماتها، وبعضها لا يغلق أبوابه نهائيا .

¹ العمروسليمان عبد الله، بيئة العمل وعلاقتها بإصابة رجل الدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية-1417هـ-ص24

² هيجان عبد الرحمان أحمد، نموذج الإشراف الموقفي، مدخل علمي لتدريب المديرين والمشرفين، مجلة الإداري، مسقط، العدد54 سلطنة عمان، 1993

³ القحطاني محمد علي مانع، اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية1422هـ

- بدا بعض العاملين بفصل مواعيد عمل معينة كي يتجنب العودة ساعة ازدحام الشوارع.

- هناك حاجة لتطوير مواعيد عمل تتميز بالمرونة من اجل أن يمنح العاملون إحساسا بالتحكم في تخطيط وتنظيم أوقات العمل ومواعيده.

2- ورديات العمل: shift work تعني بورديات العمل أي تنظيم أو ترتيب لساعات العمل بحيث تستطيع مجموعات من العاملين تبادل العمل في أوقات مختلفة، كي تستمر المؤسسة في تقديم خدماتها أو صناعة منتجاتها دون توقف. وينقسم يوم العمل الذي ينقسم إلى ثلاث ورديات من:

* الوردية الصباحية (من السادسة صباحا وحتى الثانية ظهرا).

* وردية الظهر أو المساء (تبدأ عادة من الساعة الثانية ظهرا وتنتهي في الساعة العاشرة مساء).

* وردية العمل الليلي (تبدأ من الساعة العاشرة مساء وتنتهي في الساعة السادسة صباحا).

آثار ورديات العمل الليلي:

أظهرت البحوث أن ورديات العمل الليلي تؤدي أحيانا :

- إلى اضطراب في دورة النوم و اليقظة لدى أجسام العاملين .

- إلى ارتفاع معدلات التعب و الضغط و عدم الرضي المهني وأخطاء في الأداء.¹

3- أسابيع العمل المكثف compressed work weeks

حاولت بعض المؤسسات تجربة أسلوب الأسابيع المكثفة للعمل بتقليل عدد أيام العمل أسبوعيا مع زيادة عدد ساعات العمل اليومي، وأكثر هذه المحلات شهرة تلك التي تجعل عدد أيام العمل الأسبوعي أربعة فقط، وعشر ساعات للوردية الواحدة.

آثار أسابيع العمل المكثفة:

- يعد هذا النوع من العمل الأكثر إرهاقا، وقد يؤدي هذا الإرهاق إلى تخفيض معدلات الإنتاج، وإلى انخفاض معدلات الجودة.

4- فترات الراحة:

¹ د.لونيس علي ، علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية ، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل ، جامعة سطيف الجزائر ، ص 454

إن الراحة خير علاج للتعب ولقد أدت فترات الراحة إلى زيادة في الإنتاج تتراوح ما بين 8 إلى 20 بالمئة، إلا أن هناك شكاً في مدى التحسين الذي تسببه فترات الراحة لدافعية الأفراد ومدى ما يمكن أن تسهم في تخفيف وطأة التعب... وذلك نظراً لأن هذين العنصرين متداخلين في أثرهما على الأداء ومن الصعب التمييز بينهما، ولا شك أننا لا نستطيع التعميم عملياً بخصوص طول فترات الراحة أو عددها لتأثرها بعوامل أخرى مثل: طبيعة العمل واثرتوقف على سبل الإنتاج وعلى وجود أماكن مستقلة للراحة يستطيع فيها العمال قضاء راحتهم.¹

5- ظروف العاملين الخاصة:

انه لمن الصعب أن نفصل بين حياة العامل الخاصة وبين حياته في العمل، فالحياتان مرتبطتان ببعضهما البعض وكل منهما يؤثر على الآخر ويتأثر به. فالعامل الذي لا يعاني من مشكلات في حياته الخاصة يساعده ذلك على تحمل مشاق وتبعات العمل وإعطاؤه كل جهده واهتمامه، أما العامل غير المستقر في حياته الخاصة تكثر مشكلاته السلوكية في عمله ويسوء تكيفه معه، لذا نجد أن بعض المؤسسات تهتم بتعيين الأخصائيين الاجتماعيين بما لحل مشاكل العاملين فيها .

6- حاجات العاملين ومدى إشباعها:

مما لا شك فيه أن سلوك الأفراد وصحتهم النفسية يتأثران بمدى إشباع حاجاتهم، فالعامل الذي لا يستطيع إشباع حاجاته الأساسية لانخفاض أجره مثلاً تكون مشكلاته السلوكية كثيرة منها :

- عدم القدرة على التركيز في عمله وسخطه على العمل وانصرافه عنه .

- الإحساس بالإحباط والفشل مما يؤدي به إلى العدوان أو الانطواء أو عدم المبالاة في عمله، وهذه من سمات سوء النفسية أو الصحة النفسية للعامل.

أما العمل الذي يمكن أفرادهم من إشباع حاجاتهم البيولوجية والنفسية والاجتماعية فإنه قطعاً سيؤدي إلى رضاهم وسعادتهم وبالتالي سيكون له دور هام في تدعيم نفسياتهم وهذا يعود عليه بالفائدة لأنه سوف يهتم وينتبه لعمله ويؤديه بأحسن حال مما سيؤدي إلى التقليل من الحوادث وإصابات العمل.²

ثالثاً : الظروف المادية (الفيزيائية) و آثارها

تعتبر ظروف العمل المادية من بين أهم المكونات الأساسية لظروف العمل الكلية، ويقصد بها البيئة الفيزيائية التي تحيط بتنفيذ

¹ حديجة بن طبة ، نادية باسو ، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين ، مذكرة ليسانس في علم النفس ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011، ص 35.

² عادل حسن إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،الدار الجامعية،بيروت 1984، ص 45 .

العمل داخل الوحدة الصناعية، والتي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه¹ ، نجد منها :

- الإضاءة : تعتبر الإضاءة في بيئة العمل المصنع أو الوحدة الإنتاجية وهي من العوامل الطبيعية عامة فبالعينيين تنقل إلى الجهاز العصبي المركزي ما يزيد عن 85 بالمئة من مجموع ما تنقله الحواس الخمسة إذ يمكن عن طريق الرؤية تمييز شكل الأشياء ولوغها وحجمها وبعدها وحركتها.

إنَّ الإضاءة الشديدة تؤدي إلى : ضعف تدريجي في قوة الابصار نتيجة لاجهاد عصب العين ؛ التأثير على الجهاز العصبي المركزي مما يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب بالإضافة إلى نقص قدرة الأداء ؛ أيضا ارتفاع نسبة الحوادث والاصابات خاصة عند التفاوت الكبير في شدة الإضاءة بين الأماكن المتقاربة في المصنع .

كما يؤدي ضعف الإضاءة التي يتعرض لها العمال في المصانع إلى اتساع حدقة العين إلى أكبر حد ممكن من لكي تسمع لكمية كبيرة من الضوء بالسقوط على الشبكة لتسجيل الاستجابة ؛ ارتخاء العضلات المتصلة بالشبكة مما يؤدي إلى زيادة قوتها ؛ الاقتراب من الجزء المرئي او تقربه من العين لرؤية تفاصيله .

الجدول رقم 1.1: تناقص كفاءة الرؤية في الضوء المباشر وغير المباشر

النسبة المئوية لنقص كفاءة الرؤية بعد ثلاث ساعات	النسبة المئوية لنقص كفاءة الرؤية بعد ساعتين	نوع الإضاءة
٦	٥	ضوء النهار
٩	١٠	ضوء غير مباشر
٧٢	٣٤	ضوء نصف مباشر
٨١	٣٧	ضوء مباشر

المصدر : مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الاولى ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2007، ص 269 .

من خلال ما سبق نستنتج أن مخاطر الإضاءة وسوء توزيعها يؤدي بالفرد أو العامل إلى عدم الإلتقان في عمله وبالتالي فإن الإضاءة السيئة تسهم في وقوع الأخطاء التي تؤدي بحياة العامل إلى الهلاك.

¹ مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد ، جامعة فرحات عباس بسطيف ، الجزائر 2011 ، ص 79 .

- الضوضاء : هي الخليط المتنافر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلا عن الآثار الجانبية التي تحدثه على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية .¹
آثار الضوضاء : تؤثر كثرة الضوضاء في مكان العمل إلى :

- ❖ صعوبة التخاطب بين العاملين بعضهم البعض الآخر ؛
- ❖ التأثيرات النفسية مثل الشعور بالضيق والاكتئاب والعصبية وسهولة الإثارة ؛
- ❖ التأثيرات العصبية والفسيولوجية وتؤثر على إنتاج المشتغلين تأثيرا مباشرا ؛
- ❖ نقص القدرة على التركيز وأداء الأعمال الذهنية التي تتطلب صبر ودقة .

- الحرارة : هي نوع من أنواع الطاقة التي تسبب ارتفاع درجة حرارة ما تصل إليه من الأجسام وتقاس كمية الحرارة بوحدة تسمى الكالوري أو السعر وهي تساوي كمية الحرارة اللازمة لرفع درجة حرارة كيلو جرام واحد من الماء درجة واحدة مئوية.²

آثار الحرارة : يؤدي التعرض للحرارة إلى مجموعة من الآثار من بينها :

- ❖ اضطرابات نفسية أو عصبية كالشعور بالضيق والعصبية ،سهولة الإثارة ،نسبة الأخطاء ،الزيادة في معدل الإصابات والحوادث وكذلك نقص القدرة على أداء الأعمال الذهنية وفقدان القدرة على التركيز في أداء العمل أي كان شكله ؛
- ❖ تقلصات مؤلمة في عضلات اليدين والقدمين يصاحبهما قيء ؛
- ❖ صدمة الحرارة (ضربة شمس) : نتيجة الحرارة المرتفعة مع حدوث دوار ،رعشة وإغماء ؛
- ❖ التهابات الجلد : التهابات تقيحية ؛
- ❖ التهابات العيون : التهابات الجفون ، ويؤدي عتامة القرنية وحدوث ضعف البصر .

فمن خلال أخطار التعرض للحرارة فيما سبق نستنتج أن الحرارة ظرف قاسي على العامل لذا يجب مراعاته ومحاوله توفيره بشكل جيد لضمان إنتاج عالي .

- التهوية : هي إدخال الهواء النقي أو طرد الهواء الفاسد من داخل المصنع والمهدف من توفير التهوية المناسبة داخل العمل هو تهيئة الظروف والمكان المناسب والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن .³
آثار التهوية : من آثار الهواء الفاسد الذي يستنشقه العمال في مكان العمل نجد :

- ❖ يؤدي إلى أعراض مرضية الصداع والنعاس و الاعياء ونقص الطاقة ؛

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الاولى ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، 2007،ص368

² فرج عبد القادر طه ،علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الخامسة ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1985 ،ص223.

³ أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، الطبعة الاولى ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001 ، ص 374 .

❖ بالإضافة إلى أن الهواء الفاسد يؤدي إلى إختناق العمال .

- الغبار والأترية : هي الجسيمات الصلبة الناتجة عن العمليات الميكانيكية : كالطحن، الطرق، الغريلة وغيرها، ولا شك أنها تشبه في خواصها المادة الأصلية التي نتجت عنها، وتنتشر تلك الأترية والغبار في جو العمل ¹.

آثار الغبار والأترية : إن الجو العملي الذي يكون مشبعاً بالغبار و الأترية من شأنه التأثير على العامل وإكفائه الانتاجية ، والذي يؤدي إلى مجموعة من السلبيات من بينها :

❖ يصبح الفرد العامل غير قادر على العمل جيدا في هذا الغبار لعدم رؤته الواضحة ؛

❖ ارتفاع حالات الاصطدام أو السقوط من أماكن مرتفعة نتيجة للشعور بالدوران في الرأس ؛

❖ التأثير على الجهاز التنفسي بصورة خاصة إذا كان هذا الغبار يحتوي على مواد كيميائية سامة ².

رابعا : حوادث العمل

يعرّف فيها التشريع الجزائري في المادة السادسة من القانون 13/83 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 28 المؤرخة ب / 05 جويلية 1983 بكونه " كل حادث خلف إصابة بدنية، ناتج عن سبب مفاجئ و خارجي في إطار تأدية علاقة العمل . " كما تنص المادة التاسعة من نفس القانون على أنه " يعتبر حادث عمل كل إصابة أو وفاة حدثت في مكان ووقت العمل أو في وقت يلي الحادث مباشرة أو أثناء معالجة آثاره " ³.

آثار حوادث العمل : إن من الأسباب التي تؤدي إلى وقوع حوادث العمل أغلبها الظروف الفيزيائية للعمل نفسها لهذا فالآثار الناجمة عنها هي نفسها التي تؤدي إلى وقوع حوادث في مكان العمل .

المطلب الثالث : آليات تحسين ظروف العمل

لا تكاد تخلو أي مؤسسة من ظروف العمل التي قد تؤثر على العمال فيها وبالتالي على الانتاجية ، لذا تعمل إدارة المؤسسة على التخفيف من هذه الظروف قدر الامكان ، وهذه مجموعة من الاساليب المقترحة :

- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك لتجنب حدوث عدم التكيف النفسي الذي يسبب لهم الاضطرابات النفسية ؛

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 384 .

² د.لونيس علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 454 .

³ الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 28 .

- تشجيع العلاقات بين الأفراد في المجموعة الواحدة وبين المجموعات المختلفة لأن ذلك يخلق جوا من التعاون والمحبة والمنافسة الشريفة ؛
- يجب أن يكون المصنع نظيفا ومريحا من حيث الإضاءة والتهوية وخاليا من الضوضاء والغبار بشكل كبير لأن ذلك يؤثر سلبا على العمال¹؛
- توفير المؤسسة للسكن الصحي الملائم لعمالها، بالإضافة إلى طب العمل الذي يقدم الخدمات العلاجية للعمال، وهذا يعمل على رفع معنوياتهم و تقليص تكاليف نقلهم، و انخفاض الأمراض الناتجة عن حالتهم الاجتماعية المزرية ؛
- التشديد على الخدمات التي تقدم لرفاهية العامل و أسرته، حيث أن ذلك يجعل من العامل عنصرا إيجابيا داخل المؤسسة وخارجها²؛
- 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 الأعمال³.

¹ عبد الرحمن العيسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

² علي موسى حنان ، مرجع سبق ذكره ، 49 - 51 .

³ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشري ،مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2006 ، ص 34 .

خلاصة الفصل :

نخلص مما سبق أن الاهتمام بالجانب البيئي في العمل يحقق أهداف كبيرة من شأنها تعود على المنظمة بالفوائد الوفيرة الذي يجب توفر ظروف عمل لتحقيق الراحة للعاملين وضمان إنتاجية عالية وفي حالة عدم توفر هذه الظروف سيترتب على ذلك خسائر كبيرة للمنظمة أو المصنع لذا وجب إتباع سبل الوقاية من الأخطار المحتمل وقوعها وحماية العامل بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية. وستتطرق في الفصل الموالي إلى أداء العاملين وكيف تتم عملية التقييم في المؤسسة .

تمهيد

إن التطورات التي عرفها مجال التسيير، ماكان ليصل إليها لولا تركيزه على مفهوم " الأداء " وهذا لارتباطه بكل عنصر من عناصر المؤسسة والتي تعمل على الرفع من أدائها وإيجاد حلول للمشاكل التي تعيق عملية سيرها على جميع المستويات التي تشكل الأداء الكلي للمؤسسة .

من بين العناصر التي ركزت عليها المؤسسة هي العنصر البشري باعتباره وراء نجاحها وتحقيق نتائج مرضية من حيث الجودة ورقم الأعمال ، والليذان يتحققان من خلال العمل على تحسين أداء العاملين وتفعيله .

ويستهدف هذا الفصل إبراز الجانب النظري لأداء العاملين وكيفية قياس أداء هذه الأخيرة ، وبناء على ذلك نطرح الاشكال التالي :

ما المقصود بمصطلح الأداء و وماهي أهميته ؟

المبحث الأول : مدخل لدراسة الأداء

يعتبر الأداء عامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة ، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة ، و من هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على إختلاف مستوياتهم.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

تناولت كلمة " الأداء " العديد من المفاهيم ، سواءا من المفهوم اللغوي أو الاصطلاحي .

أولاً: المفهوم اللغوي :

كلمة " أداء " مشتقة من الفعل أدّى " ، ويشير المعنى اللغوي للفعل أدّى " إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرّيع ولا بالبطيء ، وأدى الشيء قام به ، ويقال أدى فلان الدين ، بمعنى قضاه ، وأدى فلان الصلاة ، أي قام بها لوقتها ، وأدى الشهادة أي أدلى بها ، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة " أداء " هو قضاء الشيء ، أو القيام به.¹

ثانيا : المفهوم الاصطلاحي :

عرف جمال (Jamal, 1995, 18) " الأداء هو نشاط يمكن الفرد من انجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة " .

وأشار (عاشور 50، 1989) إلى أنه يقصد بالأداء " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي : كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء، فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة " .²

كما يرى حمادي (H.M,Hamady) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه " ³

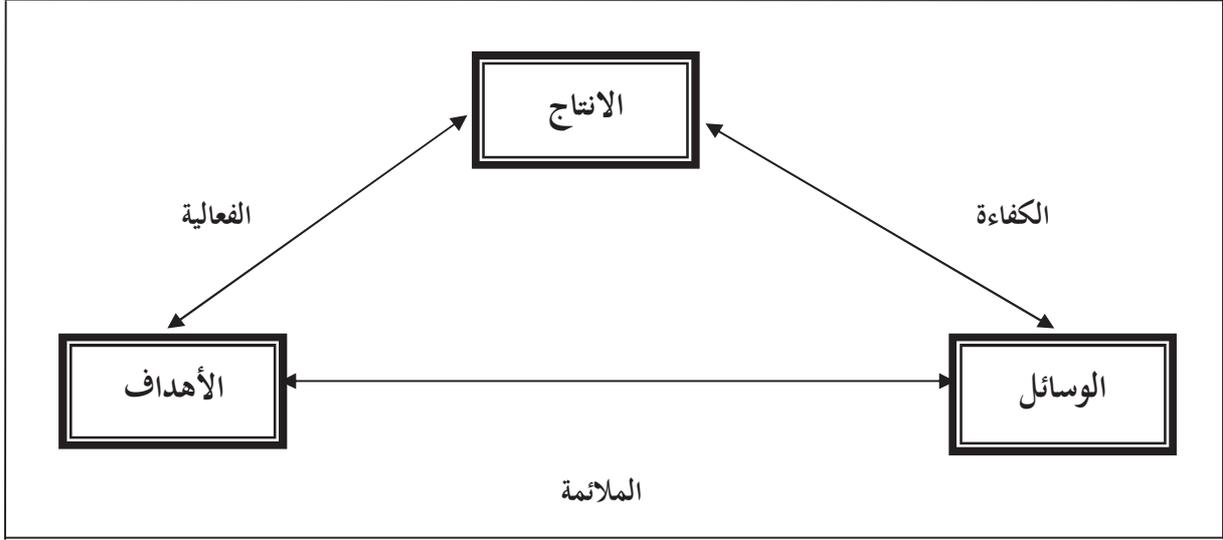
¹ محمد المبيضين عتلة ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2001 ، ص 42 .

² عيسى إبراهيم المعشر . مرجع سبق ذكره ، ص 31

³H.M Hamady, Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia, PH.S, this is University of strathclyde-Glasgow, 1975, P215-216.

وما يؤكد (دراكر) عند إشارته لمفهوم الأداء بأنه لا يشمل القدرة على تحقيق الأهداف فقط ، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها ، لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما يتم في ضوء ثلاث معايير : الكفاءة ، الفعالية والملائمة .¹

الشكل رقم 1.2: المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر : خديجة بن طبة ، نادية باسو ، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين ، مذكرة ليسانس في علم النفس ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011 ، ص 19 .

المطلب الثاني : محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء ، فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء .

يمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات وهي :

- **الجهد المبذول في العمل** : وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ، ومدى دافعيته للأداء ؛
- **القدرات والخصائص الفردية** : وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها ؛
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة .²

المطلب الثالث : معدلات الأداء وخصائصه

¹ علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 129 .

² محمود ع الرحمن إبراهيم الشنطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38

ونتطرق الى النقاط التالية:

أولاً : خطوات تحديد معدلات الأداء :

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي :

1 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل :

* أهداف إستراتيجية : تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد .

* أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة و الجزاءات و الترقيات .

* أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة و الضعف و إمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته و زيادة إنتاجيته .

2 - تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم و المقالات المناسبة لكل فئة :

نعني بذلك تقسيم و تصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة ، مثلاً: جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، التعاون.....إلخ .

3- تحديد عدد المعدلات و ترشيدها إستخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة و تحقيق الأهداف المنشودة .

4- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : و ذلك بمراعاة الوظيفة و نوعية الأعمال و أهمية كل منها .

5- بيان منهجية التطبيق : من أجل الحصول على أفضل النتائج نقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي¹ .

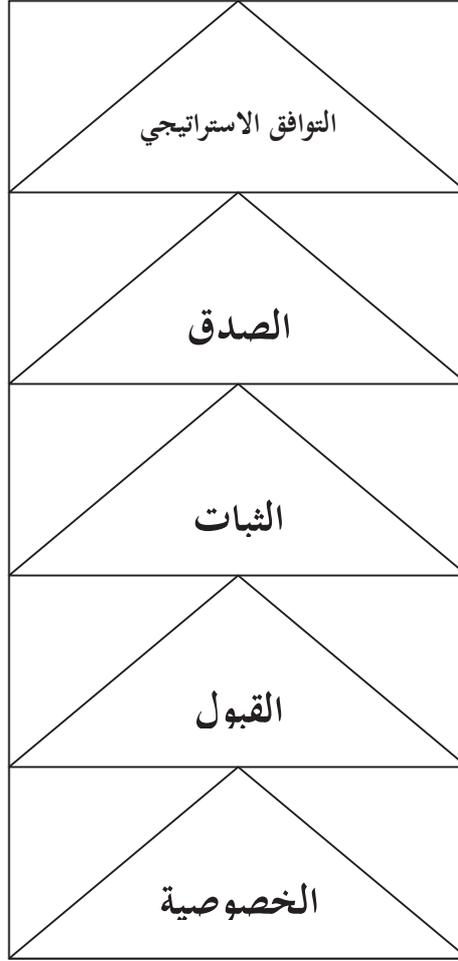
ثانياً : خصائص معدلات الأداء

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لا بد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم إستعمالها للقياس ، و من أهم هذه الخصائص نذكر :

1- التوافق الإستراتيجي : يشير هذا المبدأ إلى مدى إهتمام معيار التقييم بإظهار الإرتباط الموجودة بين أداء الوظيفة و إستراتيجية المنظمة و غاياتها و ثقافتها، مثال : إذا كانت المنظمة تهتم و تؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيعتبر على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء .

2- الصدق : يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، و حتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو الغموض .

¹ عبد المحسن جودة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، جامعة المنصورة ، القاهرة ، 2003 ، ص 424 ،



المصدر : تنكة و آخرون ، الحوافز و أثرها على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي

المدية ، ص 34.

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

بعد ما تطرقنا في المبحث الأول الى المفهوم اللغوي والاصطلاحي للاداء بالاضافة الى محدداته ومعدلاته،نتناول الان تقييم الاداء.

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل أن نقدّم مفهوما لتقييم أداء العاملين ، نشير قبل ذلك إلى مفهوم الموارد البشرية بصفة خاصة ، ثم تقييم الأداء بصفة عامة .

أولاً : مفهوم الموارد البشرية

هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم ، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية في مساراتهم الوظيفية .¹

ثانياً : مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة ولها عدة مفاهيم من بينها :

عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين من خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا ، وفي أي مجال ، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه .²

عملية تقييم الأداء هي عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان .³

تقييم الأداء هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية ، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف .⁴

¹ الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 06 ، 2008 ، ص 10

² سعاد نائف برونوطي ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007 ، ص 378 .

³ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار أسامة للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 146 .

⁴ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 317 .

ينظر توفيق عبد المحسن إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".¹

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي نراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء".

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء

يشمل تقييم الأداء في المؤسسة على مجموعة من الأهداف ، كما له أهمية تعود على كل من العامل والمؤسسة .

أولا : أهمية تقييم الأداء

- يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة و مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:
- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه ؛
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق و الثبات ؛
- مدى صلاحية برامج التدريب أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة ؛
- يتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز؛
- يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم و توجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال ؛
- يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟ هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لاشك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.²

¹ عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

² نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ؛ مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ، 2005 ، ص 39 .

ثانيا : أهداف تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنشأة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل ، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها .

* من وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي :

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة ؛
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه ؛
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها ؛
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا ؛
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير وقاييس واضحة ؛
- شعور العامل بمسؤوليته وأنّ أدائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقى والحصول على المكافأة .

* من وجهة نظر المنظمة يساعد نظام تقييم الأداء على الآتي :

- إذكاء الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية ؛
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثا وما زالوا تحت الإختبار ؛
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم ؛
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب ؛
- تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الإختيار والسياسة التدريب ؛
- إجبار الرئيس على إجراء تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل ؛
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب ؛
- بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين .

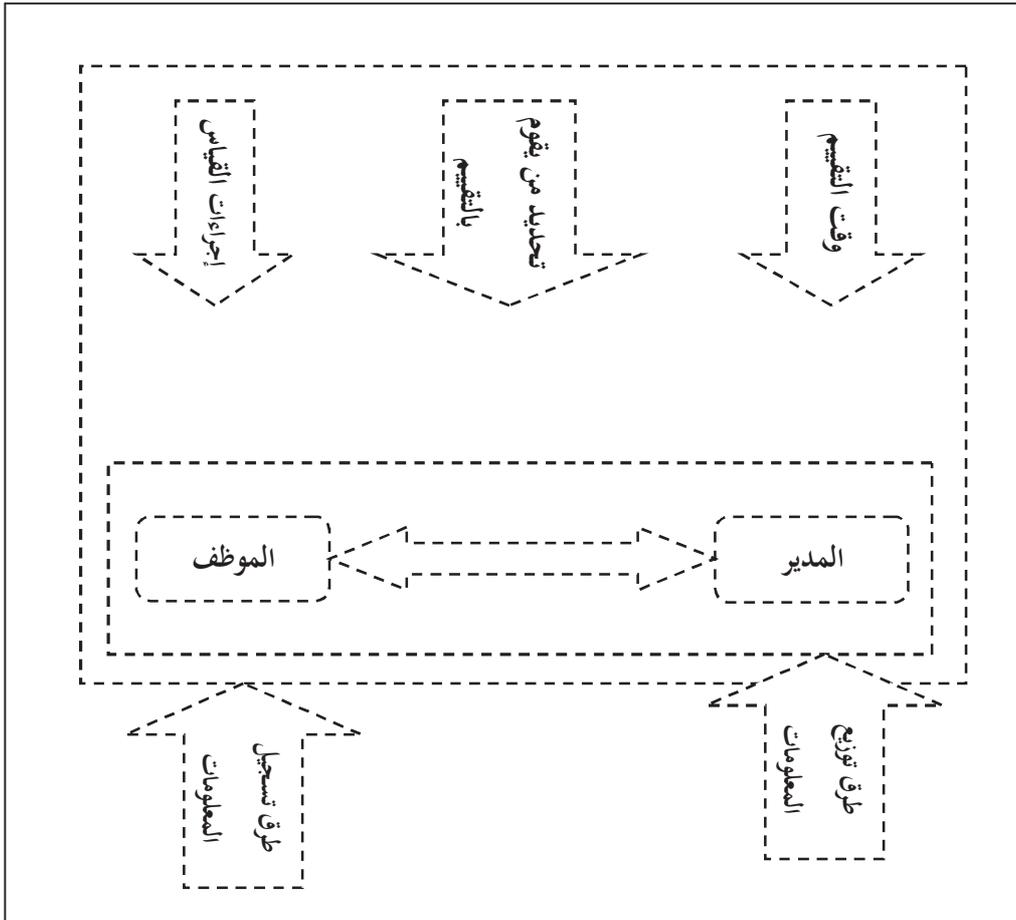
المطلب الثالث : نظام تقييم الأداء وعناصره

يشتمل نظام تقييم الأداء على مجموعة من العناصر التي يقوم عليها .

أولاً : نظام تقييم الأداء

- تعتبر عملية الأداء وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:
- التركيز على تدعيم الايجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الايجابية؛
- تقديم معلومات مرتدة على الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي؛
- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسح المجال للعمال لتحديد القدرات الخلاق؛
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.

الشكل رقم 3.2: نظام تقييم الأداء



المصدر : السكران، ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004 .

ثانيا : عناصر نظام تقييم الأداء

يعتمد نظام التقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المنظمة، ومن أهم هذه العناصر:

1- عوامل الأداء:

وهو العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية، الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، الكفاءة... الخ وتعتبر عوامل الأداء، المعبرة عن سلوك الفرد في عمله، في إطار أسلوب التسيير بالأهداف، هدافا موضوعية مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة¹؛

2- معايير قياس الأداء:

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة والفرع من الناحية الكمية والكيفية، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

1-2- نواتج الأداء:

تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين:

- كمية و جودة ناتج الأداء وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصرين الثاني لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته.

2-2- سلوك الأداء:

يعتمد أسس غير مباشرة تفسر السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوى العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء... الخ.

2-3- تحليل وتوصيف العمل:

تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل؛

3- تحديد مواعيد التقييم:

يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمنظمة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كم ستة أشهر كما تستطيع أن تقرر إجرائه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية أو نقل)؛

4- الإشراف على تقييم الأداء:

غالبا ما يقيم الفرد العامل في المنظمة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستمارات اللازمة لعملية التقييم، إعطاء تعليمات تنفيذها، تحليل النتائج، واقتراح الإجراءات المناسبة

¹ نمر ربيحة ، استراتيجية الاتصال وأثرها على أداء المؤسسة ، مذكرة تخرج تقني سامي ، مركز التكوين المهني، عين البيضاء ، ورقلة ، 2006-2009 ، ص 82-83 .

للأفراد. وبالإضافة إلى ذلك تستعمل بعض المنظمات التقييم الذاتي، من طرف الزملاء أو تقييم الخبراء الخارجين في حالة أعضاء الإدارة العليا.¹

المطلب الرابع : خطوات قياس الأداء

يرى " ماهر " أنه إذا أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإن عليها أن تتبع الخطوات التالية :

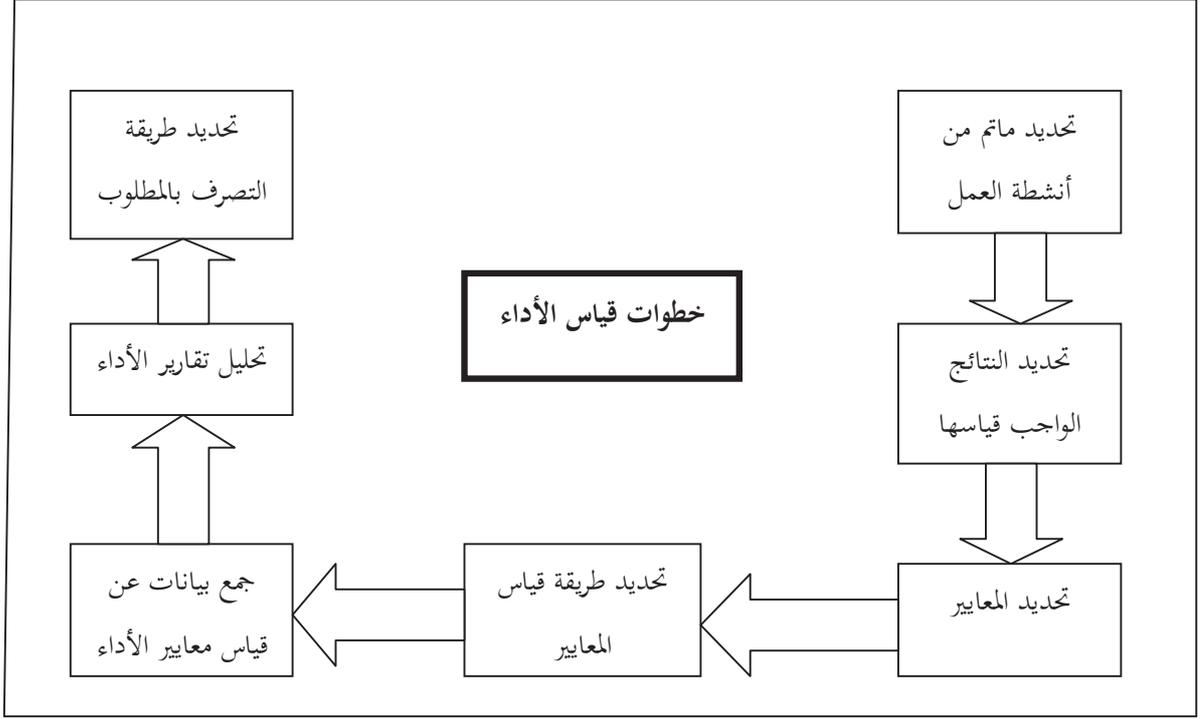
- تحديد ماتم من أنشطة العمل : ويتم هذا بالرجوع إلى وصف كل وظيفة ، ومراجعة ذلك من خلال العاملين القائمين على هذه الوظيفة ، ونتيجة هذه القائمة الأولى هي التوصل إلى قائمة المهام والأنشطة التي تخص هذه الوظيفة ؛
- تحديد النتائج الواجب قياسها : ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة ، إنما يجب التركيز على النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها ؛
- تحديد المعايير : هي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها ؛
- تحديد طريقة قياس المعايير : حيث يكتب مقابل كل معيار طريقة قياسه ؛
- تحديد المسؤول عن قياس المعايير : وذلك بتحديد الشخص المسؤول عن قياس المعايير هل هو المدير أم رئيس القسم ، أو قسم ضبط الجودة ؛
- جمع بيانات عن قياس معايير الأداء : حيث يتم جمع البيانات وتسجيلها على شكل تقارير تجمع كافة المعايير لوظيفة واحدة ؛
- تحليل تقارير الأداء : ويتم هنا مقارنة ماتم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب الوصول إليها؛
- تحديد طريقة التصرف بالمطلوب : وهي كيفية دفع الحوافز ونوعيتها وكميتها ، واتخاذ بعض الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب وتأهيل أو عقاب من يستحق العقاب ، تعديل أو تغيير بعض المعايير .²

كما نوضح هذه الخطوات في الشكل الآتي :

¹ نفس المرجع السابق . ص 83 .

² أحمد ماهر ، نظم الأجور والتعويضات ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2010 ، ص 307 .

الشكل رقم 4.2 : خطوات قياس الأداء



المصدر : موسى محمد أبو الخطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2009 ، ص 21 .

خلاصة الفصل :

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

وفي الفصل الثالث والآخر سنتقدم بعرض تطبيقي لما تم تناوله في الفصلين السابقين للجانب النظري .

تمهيد

بعد تناولنا للجانب النظري الذي احتوى على فصلين ، حيث أشرنا في الفصل الأول إلى مفهوم ظروف العمل بأنواعها الخارجية والداخلية وما يترتب عنها من آثار إيجابية كانت أو سلبية ، كذلك أشرنا في الفصل الثاني إلى أداء العاملين موضحين مفهوم الأداء وكل ما يتعلق به وكيفية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ، نأتي في هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري للموضوع على المؤسسة محل الدراسة ، وذلك بعرض لمحة عن المؤسسة والتعرف على أهم ظروف العمل فيها بالإضافة إلى تحليل استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من العمال المتواجدة في المؤسسة .

المبحث الاول: التعريف بمكان الدراسة

قبل الشروع في إسقاط ماتم طرحه في الجانب النظري على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة ، نستعرض لمحة عن المؤسسة من خلال تعريفها وهيكلها التنظيمي وأهم الهياكل المتواجدة فيها .

المطلب الاول : لمحة تاريخية عن نشأة شركة الاسمنت بتقوت

تأسست الشركة الوطنية لمواد البناء (SCNMCE) بأمر رقم 280 /67 المؤرخ في 1967/12/20 من أجل التصنيع وتسويق مواد البناء ، نتيجة الاندماج المتزايد للأسواق الوطنية في إطار عوامة الاقتصاد وتسارع التجديد التكنولوجي ثم لإعادة هيكلة (SCNMCE) بالمرسوم رقم 322/82 المؤرخ في 1982/10/30 التي صدّفت إلى ثلاثة شركات جهوية متمثلة في :

ERCE (Organisation régionale pour le ciment et ses dérivés au Moyen-) المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته بالشرق (قسنطينة) ؛

ERCC (Organisation régionale pour le ciment et ses dérivés est aligné au centre) المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته بالوسط (الجزائر العاصمة) ؛

ERCDE (Organisation régionale pour le ciment et ses dérivés dans l'Ouest) المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته بالغرب (وهران) .

* **وحدة قسنطينة ERCE** : يركز المفهوم الجديد لهذه المؤسسة على وحدات أساسية للحياة الاقتصادية ترتبط بين مختلف عوامل الانتاج البناء ، فهي تضم مجموعة من المصانع والشركات التجارية التي ستكون احداها محل الدراسة ، والتي تحدف إلى تحقيق الربح ، فقد تم إنشاؤها في 1998/04/05 بعد إعادة هيكلتها وتنظيمها في شكل مديريات متماثلة والموزعة على النحو التالي :

- مصنع عين التوتة (AineTouta) ولاية باتنة ؛

- مصنع حجر السود (AssoudHagre) ولاية سكيكدة ؛

- مصنع عين الكبيرة (AineKbira) ولاية سطيف ؛

- مصنع حامة بوزيان (AmatBouzian) ولاية قسنطينة .

* **الوحدة التجارية بتقوت** : تعتبر هذه الوحدة تابع اقتصادي لمؤسسة (ERCE) ، وهي من بين الوحدات النشيطة لسير عملية التسويق من بدايته إلى نهايته كانت تسير في الفترة الاستعمارية من طرف المعمّر إلى غاية 1967 ، حيث تأسست في عام 1970 ، فهي تقع في تراب دائرة تقوت بولاية ورقلة ، يحدّها شمالا المنطقة الصناعية وجنوبا مصلحة الضمان الاجتماعي ، شرقا مؤسسة النقل بالسكة الحديدية وغربا مؤسسة النقل البري للحافلات .

تبلغ مساحتها حوالي 16000م وتضم يد عاملة تقدّر ب 72 عامل موزعين على مهام مختلفة منها : التموين ، التوزيع والتسويق حيث تشرف على التسيير والمراقبة الداخلية للوحدة ، بالإضافة إلى الإدارة ، هناك ثلاث نقاط بيع متركز في كل من ورقلة وجانت وإليزي ، كما أنّ الوحدة تستقبل الاسمنت من :

- مصنع عين التوتة " باتنة " ؛

- مصنع عين الكبيرة " سطيف " ؛

- مصنع حجر الأسود " عنابة " ؛

- مصنع حامة بوزيان " قسنطينة " .

***أهداف الوحدة :**

- كسب الثقة بين العملاء وتلبية طلباتهم تماشياً مع أهدافهم وأهداف المؤسسة ؛
- البحث عن أسواق جديدة في مختلف أرجاء الوطن ؛
- تحقيق الأهداف المبرمجة للشركة والسيطرة سنوياً بأقل تكلفة ؛
- تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال وتلبية مختلف حاجياتهم ؛
- تحقيق المنفعة الاقتصادية للوطن .

***التعريف بمنتج المؤسسة :**

تقوم المؤسسة بتعبئة وتوزيع عدة أنواع من الاسمنت للحاجة الماسة إليها ، من بين هذه الأنواع نجد :

- **الاسمنت العادي :** يشهد طلب كبير في الأسواق ، لذا فإنّ المؤسسة تبذل كل ما بوسعها لتوفير الكميات المناسبة وفي الوقت المناسب ، ولكن في بعض الأحيان تعجز المؤسسة عن تلبية كل الطلبات وذلك لأسباب خارجة عن نطاقها ، كتوقف التموين من أحد المصانع المنتجة .
- **الاسمنت المائي :** هو منتج نادر نوعاً ما ، يزيد الطلب عليه في المناطق ذات الطابع الصحراوي ، ولكن عرضه وتلبية طلباته تبقى ضعيفة من طرف المؤسسة ، وهذا لمحدودية إنتاج هذه السلعة على مستوى المؤسسة الإنتاجية .
- **الحجر السود و الاسمنت الأبيض :** هما منتجان متوفران نظراً لقلّة الطلب عليهما من جهة أخرى ، كما أنّ المؤسسة تقوم بتوفير كميات قليلة منه .

الجدول رقم 1.3 : أهم مناطق تموين للوحدة

المنتج	المؤسسة الممونة
الاسمنت العادي	حامة بوزيان " تبسة " ، عين التوتة " باتنة " .
الاسمنت المائي	عين التوتة " باتنة " .
الجير المائي	عين الكبيرة " سطيف " .
الاسمنت الأبيض	الاستيراد من مؤسسات خارجية " تونس " .

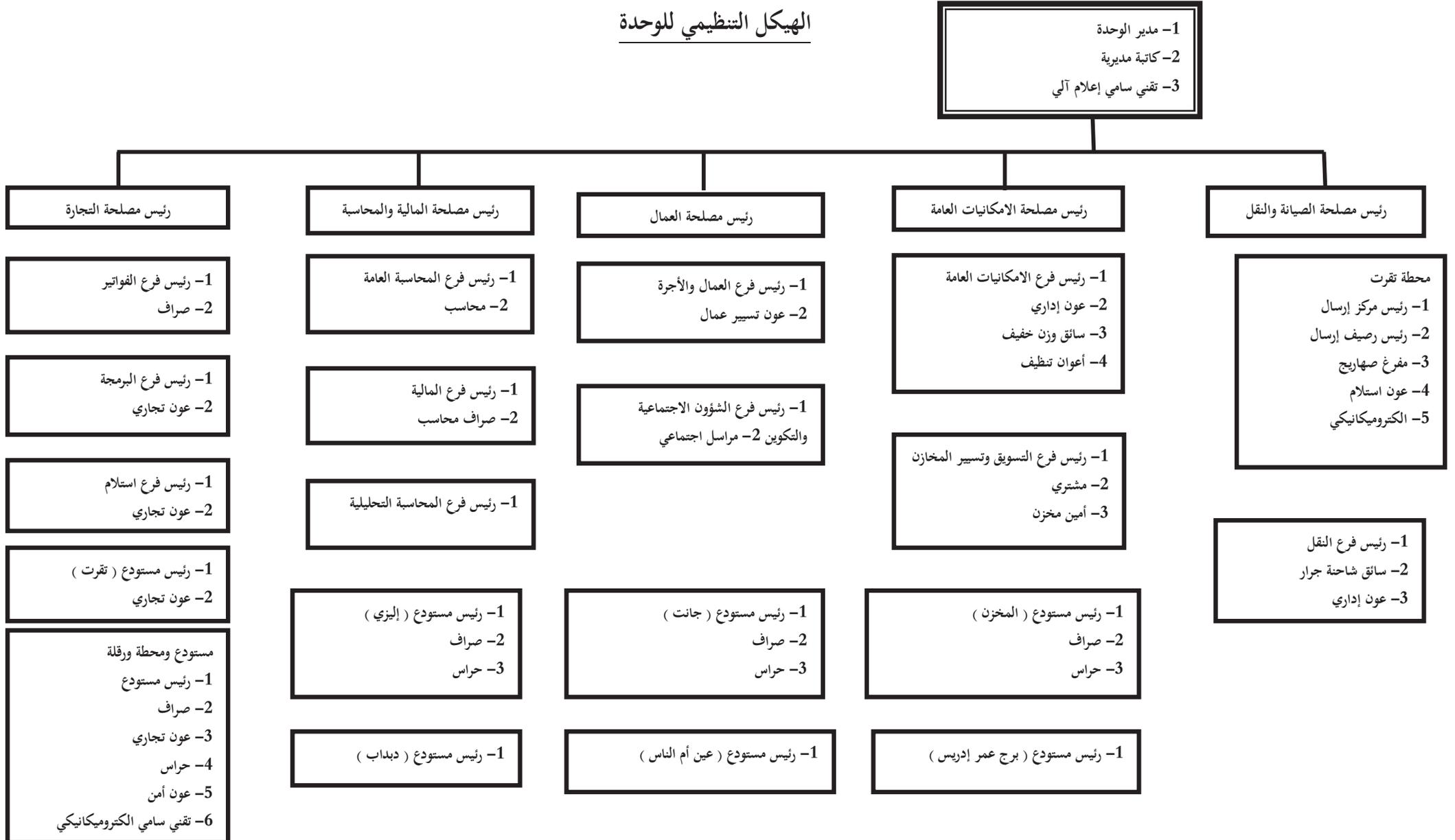
المصدر : مصلحة المستخدمين

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت

يعتبر الهيكل التنظيمي بصفة عامة عبارة عن تحديد وتوزيع المسؤوليات على الأفراد العاملين بما سواء كانوا معتمدين أو مشرفين ، ثم توضيح العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات . كما أنّ الهياكل التنظيمية ليست هيكل نموذجي وإنما تختلف باختلاف المؤسسة تبعاً لحجمها وطبيعتها عملها .

شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت

الهيكل التنظيمي للوحدة



المطلب الثالث : مهام مصالح شركة الاسمنت بتقوت

- المدير العام : هو الذي يشرف على مراقبة وتسيير وإدارة وحدة تقوت بالإضافة إلى حرصه على متابعة كل الأعمال من حيث معرفته التامة بكل كبيرة وصغيرة في المؤسسة ، فلا يتصرف أي عامل في عمله دون الاسترشاد به .

- الأمانة العامة : تقوم هذه الأخيرة بربط علاقات العمل مع المدير العام سواء كانت داخلية أو خارجية بالإضافة إلى الأعمال الخاصة والسرية ، وتسجيل مختلف الاتصالات واستقبال الزوار ، فهي تعد ركيزة يعتمد عليها المدير في تنظيم أعماله وأوقات الزيارة

- مصلحة الامكانيات العامة : هي المصلحة المكلفة بتسيير حاجيات العمال ومستلزماتهم أثناء العمل ، كما تتكفل بتسيير عتاد المكاتب ، ومن أهم مهامها نجد :

* تنظيم المراقبة الطبية للعمال واللباس الخاص بهم للوقاية من الأخطار ؛

* تسيير وصيانة العتاد المكتبي ونظافة المؤسسة ؛

* تنظيم وتسيير وحدات الأمن ؛

* صيانة ومتابعة عتاد النقل وتخفيف تسيير المصاريف الخاصة به ؛

* تسديد فواتير الكهرباء والغاز وفواتير الهاتف .

- مصلحة التجارة : تلعب هذه المصلحة دورا أساسيا في مهام الوحدة ، حيث تقوم باستعمال وتوجيه الزبائن كل حسب طلبه ، وتقوم بتوزيع المواد عبر مراكز البيع ونقاط البيع والمستودعات التابعة لها ، وتنقسم إلى أربعة فروع :

1. فرع البرمجة : برمجة الكميات المطلوبة من مكان الشراء وبرمجة المواد المباعة من حيث الكمية والنوعية

2. فرع الإرسال : يستلم البضائع بناء على فاتورة كل زبون ، وهي وثيقة يومية من طرف هذا الفرع

3. فرع الفوترة : يقوم بحاسبة المبيعات المالية للزبائن ، إعداد التقارير التجارية والتموين من حيث الكمية

- مصلحة المحاسبة والمالية : تلعب دورا هاما من خلال تحديد كل حركة في المؤسسة ، كذلك دراسة الميزانية وتوقعات المؤسسات من دخول ومصاريف ، بالإضافة إلى الاشراف على الشؤون المالية للمؤسسة ، تضم فرعين هما :

1. فرع المحاسبة : يقوم بإدخال كل حركة مالية في الجريدة المالية ، كذا متابعة الحالة المالية للمؤسسة

2. فرع الميزانية المالية : يقوم بإعداد الميزانية التقديرية ، كما يتابع حركة الأموال بين الشركة والبنك

- مصلحة النقل والصيانة : تنقسم إلى قسمين :

1. فرع النقل : يتكلف بتسيير النقل داخل الوحدة ، كما يسير النقل الخاص بالوحدة من خلال توفير النقل للتموين والتوزيع ، كما له علاقة بشركة النقل بالسكك الحديدية والنقل البري

2. فرع الصيانة : يعمل على صيانة عتاد وآلات الشركة بمختلف أنواعها ، أيضا إصلاحها ومراقبتها ، وهو قسيمان :

● فرع الصيانة : يهتم بتصليح وصيانة الشاحنات بالإضافة إلى تشحيمها وتنظيمها .

● فرع الميكانيك الصناعية : يشرف على صيانة وتصليح آلات مركز التوزيع .

- مصلحة التموين وتسيير المخزون : يتمثل دورها في استقبال السلع ومواد البناء من طرف المموين ، وذلك بمساهمة مصلحة النقل ثم تخزين هذه البضائع في المخزن لكي يتم توزيعها فيما بعد ، وتنقسم إلى فرعين هما :

1. فرع التموين : مهمتها تموين الوحدة ويكتمل دورها بتزويدها بالمواد الأولية .

2. فرع تسيير المخزون : مهمته تخزين المواد والحفاظ عليها من التلف

- **مصلحة المستخدمين** : هي المصلحة الخاصة بتنشيط وتسيير شؤون العمال ، وهي المنسق الوحيد بين العلاقات العمالية ، كما تحتوي على ملفات المستخدمين ، وهي المكلفة بالشؤون الاجتماعية كحوادث العمل ، بالإضافة إلى مراقبة كشف الأجور والاتصال المباشر بالمصالح الأخرى وهذا المعرفة الغيابات والحضور والانضباط في العمل ، وتتكون من :

1. **رئيس مصلحة تسيير المستخدمين** : هو الشخص المكلف بتسيير جميع شؤون الموارد البشرية في المنظمة .
2. **رئيس فرع تسيير المستخدمين** : يتمثل نشاطه في مساعدة رئيس المصلحة في تسيير ومتابعة العمال .
3. **مراسل اجتماعي** : هو الشخص الذي يقوم بالمراسلات الاجتماعية للعمال كالاتصال بمركز الضمان الاجتماعي لتعويض مصاريف الأدوية للعمال

المبحث الثاني : علاقة ظروف العمل بأداء العاملين

سنحاول في هذا المبحث تشخيص ظروف العمل في المؤسسة محل الدراسة من خلال المعطيات المقدمة منها والاستنتاجات المتوصل إليها خلال إجراء الدراسة الميدانية .

المطلب الأول : تشخيص ظروف العمل في الشركة

تعاني الشركة محل الدراسة كغيرها من المؤسسات الجزائرية مجموعة من الظروف التي تقف عائقا أمام بلوغ الأهداف المنشودة ، بالإضافة إلى ظروف جيدة والتي يمكن حصرها في مجموعة من النقاط تتمثل في :

أولا : الظروف الخارجية

1. **العوامل السياسية** : من حيث تواجد الشركة في بلد يتمتع بالديمقراطية ويؤمن بضرورة الحرية الاقتصادية ، ويوفر ظروف عمل تتصف بالاستقرار السياسي بالإضافة إلى وجود مناخ جاذب للاستثمار والذي يؤدي إلى استقرار اقتصادي على الصعيد المحلي .
2. **العوامل الاقتصادية** : بما أن الشركات أصبحت تعمل في ظل اقتصاد عالمي مفتوح تفرضه متطلبات العولمة واتفاقيات التجارة الدولية فإن الشركة سوف تتأثر بالظروف الاقتصادية سواء كانت محلية أو الخارجية كالشركاء الاستراتيجيين ، وجود المنتج في السوق ، منافسين محليين أو خارجيين .
3. **العوامل الاجتماعية** : تم مراعاة الخصائص الاجتماعية في المجتمع المحيط بالشركة عند تحديد العوامل الخارجية المؤثرة في عمل الشركة، حيث أنه مجتمع يتميز أفرادها بقابلية التغيير وينظر إلى وجود مصنع الامنت على أنه تطور و تحسن يساعد المجتمع المحلي ويحسن ظروف المعيشة من خلال توظيف أبناء المجتمع المحلي مثلاً ، وبالتالي هناك تقبل من المجتمع المحيط بوجود المصنع والتي تعتبر ميزة إيجابية للمصنع. كذلك تؤثر الثقافة السائدة لدى بعض أفراد المجتمع المحلي والتي تفضل السلع والخدمات المستوردة على السلع والمنتجات المحلية بغض النظر عن السعر أو الجودة.
4. **العوامل التكنولوجية** : لعل أبرز العوامل التكنولوجية هو التطور المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في القطاع التجاري حيث أن هناك قصورا نسبيا يكتنف هذا العامل، خاصة فيما يتعلق بالتوزيع بشكل عام نتيجة التطور المستمر وبشكل دائم في قطاع التكنولوجيا ومواكبة التطور التكنولوجي فيها بشكل مستمر يعتبر أمرا صعبا بسبب التكلفة المرتفعة لهذه التكنولوجيا.
5. **العوامل التشريعية** : الشركة تمارس أعمالها بموجب قانون الشركات الجزائري وما يترتب على ذلك من وجود جهات رقابية خارجية تهدف إلى المحافظة على وجود الشركة من خلال الرقابة التي تفرضها ، وهذه تعتبر نقطة قوة للشركة ، كذا فتح المجال أمام المنافسين لدخول السوق بحرية ودون قيود .

ثانيا : الظروف الداخلية

1. **مشكلة التموين** : نظرا للموقع الذي تحتله الوحدة فهي في حاجة دائمة للسلعة ، أي في كل أيام الأسبوع التي تعمل فيها، ونظرا لعدم توفرها بالكميات المطلوبة تجد الشركة نفسها أمام مواجهة الزبائن الذين لا يقبلون الأعدار المطروحة عليهم من قبل فرع التجارة ، وهذا ما يفقد الشركة الثقة المتبادلة بينها وبين زبائنها ؛

2. مشكلة التنسيق : نقصد بالتنسيق تكامل المصالح ، فالمصالح تحتاج إلى تنسيق فيما بينها وتحديد المهام ، وهذا يشكل صعوبة الحصول على المعلومة (صعوبة نقلها) ؛
3. مشكلة التأهيل : فالموظفين في الشركة لا تنقصهم الخبرة في سير العمل ولكن تنقصهم المعلوماتية مما يخلق حالة من التأخر في مسايرة التطور ، ومع أن المؤسسة تقوم بعمليات تكوينية إلا أن الاطار يفتقد إلى قاعدة في المعلوماتية ، مما يشكل صعوبة في استيعاب مضمون التكوين ؛
4. مشكلة الاتصال : نجد صعوبة الاتصال ما بين الوحدة و مستودعات البيع (ورقلة ، إليزي ، جانت) ، حيث لا يتوفر حتى على هاتف ثابت ؛
5. قدم معدات النقل التي تحتاج إلى تجديد ، وحالات معينة يتوقف فيها المصنع مما يسبب عرقلة في سير المؤسسة .

وفي ظل هذه الأوضاع تتطلع الشركة وتسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في :

1. تحقيق رقم الأعمال المرجو من خلال تحفيز العمال وذلك برفع أجورهم ، كذا الاستفادة بنسبة من الأرباح ؛
2. تطبيق مبادئ (ISO) من خلال تحسين الأداء لدى العاملين في الشركة ؛
3. إعادة هيكلة مستودع ورقلة وهو ما سيتم في الآجال القريبة .

المطلب الثاني : عرض وتحليل الاستبيان

انتهجنا في عملية جمعنا للمعلومات الخاصة بموضوع بحثنا أسلوب الاستبيان حيث يعرف على أنه : عبارة عن استمارة تضم مجموعة من المعلومات حول البيانات الشخصية بالإضافة إلى الأسئلة التي تخص الدراسة ، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة المقدر ب 20 عامل من أصل 30 عامل متواجدين في الشركة وكانت النتائج المحصّل عليها كالتالي :

1_ البيانات الشخصية :

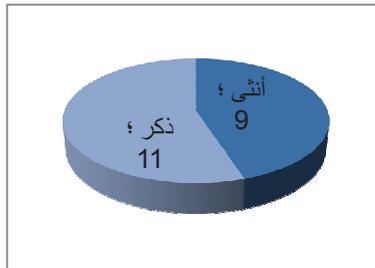
1.1_ الجنس :

الجدول رقم 2.3 : التكرار والنسبة المئوية لجنس العينة

المجموع	أنثى	ذكر	
20	09	11	التكرار
%100	%45	%55	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 1.3 : الدائرة النسبية الممثلة لجنس العينة



المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق :

من الجدول والاشكال البيانية يتضح لنا أنه لا يوجد تفاوت كبير بين الجنسين ، حيث الذكر يمثل 55% ، في حين الأنثى نسبتها 45% ، وهذه النسب ليست واقعية نظرا لإرسال أغلبية العمال (ذكور) إلى بقية فروع التوزيع في الشركات التابعة لها .

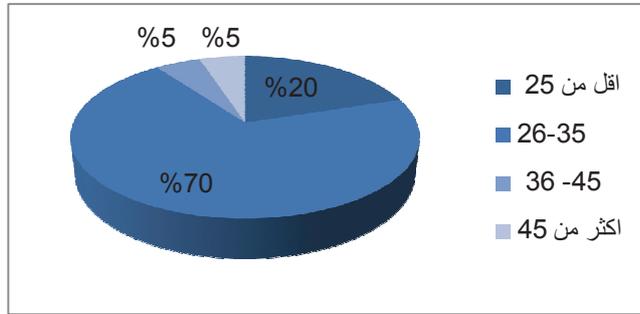
2.1 - العمر :

الجدول رقم 3.3 : الفئات العمرية للعينة

المجموع	أكثر من 45	36 - 45	26 - 35	أقل من 25	
20	01	01	14	04	التكرار
%100	%05	%05	%70	%20	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 2.3 : الدائرة النسبية الممثلة للفئات العمرية



المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق :

بعد معاينة المعطيات تبين لنا أن الفئة العمرية الغالبة في الشركة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين [26-35] بنسبة 70% ، في حين بلغت نسبة العاملين الذين هم أقل من 25 سنة 20% ، مع شبه وجود للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [36-45] و [أكثر من 45] ، وهذا يدل على أن الشركة يغلب عليها العنصر الشبابي .

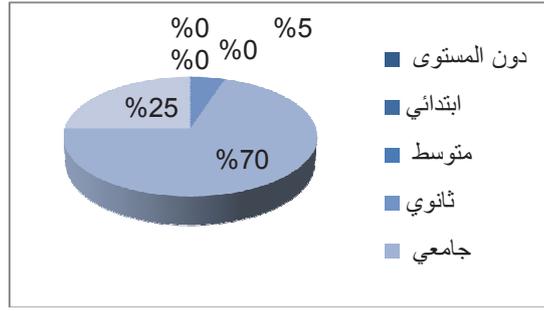
3.1 - المستوى التعليمي :

الجدول رقم 4.3 : المستوى التعليمي للعينة

دون المستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	تكوين مهني	
0	0	0	1	14	5	التكرار
0%	0%	0%	5%	70%	25%	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 3.3 : الدائرية النسبية الممثلة للمستوى التعليمي لدى العينة



المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق :

بعد معاينة المعطيات تبين لنا فئة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي يسجلون أعلى نسبة في الشركة تقدر بـ 70% ، يأتي بعدها العمال ذو المستوى التكويني المهني بنسبة 25% في حين قدرت نسبة العمال ذو المستوى الثانوي بـ 05% ، ولا وجود للعمال الأقل مستوى من الثانوي ، وهذا يدل على أن الشركة تحتم بالعمال الذين لديهم شهادات جامعية بنسبة أكبر .

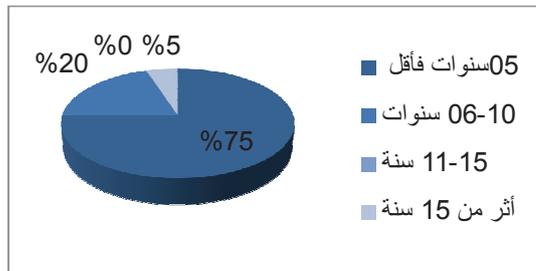
4.1 - الخبرة المهنية :

الجدول رقم 5.3 : الخبرة المهنية للعينة

المجموع	أكثر من 15 سنة	11-15 سنة	6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	
20	01	00	04	15	التكرار
%100	%5	%00	%20	%75	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 4.3 : الدائرية النسبية الممثلة للخبرة المهنية لدى العينة



المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق :

بعد معاينة المعطيات المقدمة تبين لنا أن نسبة 75% من العمال لديهم 5 سنوات فأقل في العمل ، ونسبة 25% للعمال الذين هم ما بين 06 إلى 10 سنوات عمل ، و 05% نسبة العمال الذين لديهم أكثر من 15 سنة في العمل ، وهذا يدل أن غالبية العمال الذين يشتغلون في الشركة هم حديثي الخبرة في العمل .

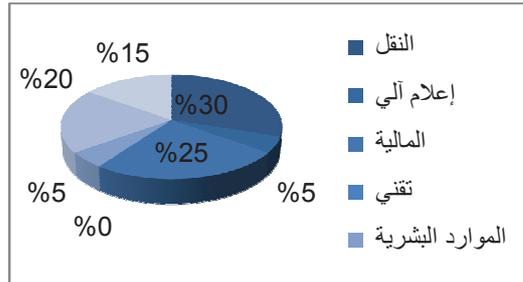
5.1- الفرع الذي ينتمي إليه :

الجدول رقم 6.3 : الفرع الذي ينتمي إليه العامل

المجموع	النقل	إعلام آلي	المالية	تقني	المستخدمين	تجارة وتمويل	تصنيع وصيانة	
20	06	01	05	00	01	04	03	التكرار
%100	%30	%05	%25	%00	%05	%20	%15	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 5.3 : الدائرة النسبية الممثلة للفرع الذي ينتمي إليه العامل



المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق :

من خلال المعطيات المقدمة تبين لنا أن العمال يتوزعون على مصالح الشركة بشكل شبه متساوي ، حيث نجد نسبة 30% من العمال في مصلحة النقل و 25% من العمال في مصلحة المالية ، و 20% في مصلحة التجارة والتمويل ، ونسبة 15% من العمال في مصلحة التصنيع والصيانة ومصلحة الموارد البشرية ، وهذا يدل على أن الشركة يتركز عملها في مصلحة النقل أكثر لطبيعة نشاطها المتمثل في التوزيع .

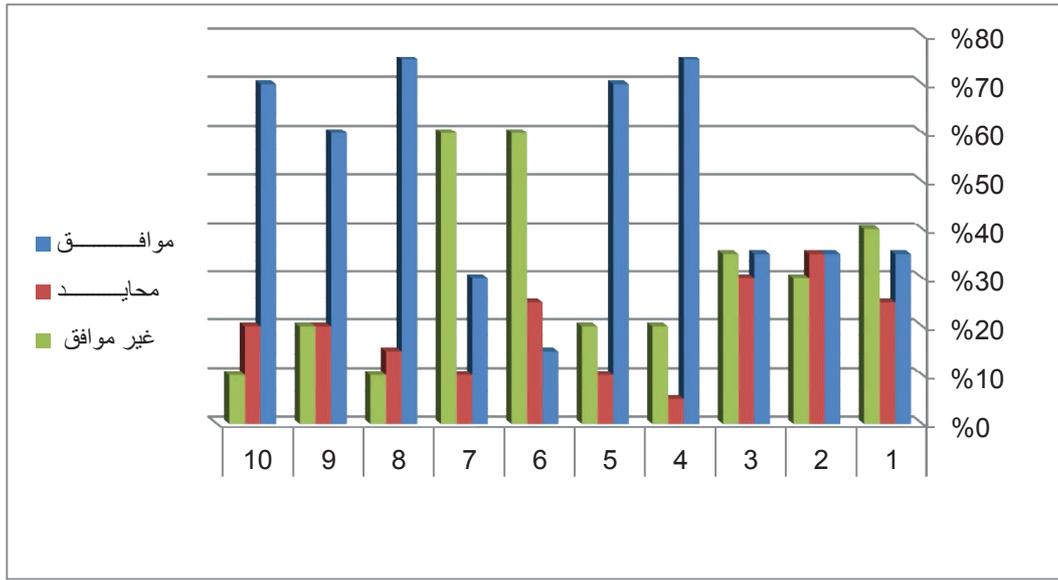
المحور الاول : ظروف العمل

الجدول رقم 7.3 : تقييم العبارات المتعلقة بظروف العمل الخارجية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	النسبة المئوية
01	تحظى المؤسسة بحصة سوقية عالية	35%	25%	40%	100%
02	يؤثر المحيط الخارجي على العلاقات بين العمال	35%	35%	30%	100%
03	تلعب مؤسستي دورا هاما في المساهمة في التنمية الاقتصادية	35%	30%	35%	100%
04	لاتعاني المؤسسة من مشاكل مع التشريعات والقوانين السائدة	75%	05%	20%	100%
05	تعاني المؤسسة من ضغوط بسبب الطلب المتزايد	70%	10%	20%	100%
06	تعاني مؤسستي من العزلة عن المحيط الاجتماعي	15%	25%	60%	100%
07	تتأثر مؤسستي بالأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية	30%	10%	60%	100%
08	ليس للمؤسسة منافسون يؤثرون على وضعها السوقي	75%	15%	10%	100%
09	بسبب تراكم العمل أعاني من إرهاقات جسدية	60%	20%	20%	100%
10	أتعامل بعقلانية مع الموقف الضاغظ تجاه حدة المنافسة	70%	20%	10%	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 6.3: التمثيل البياني لظروف العمل الخارجية



المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق :

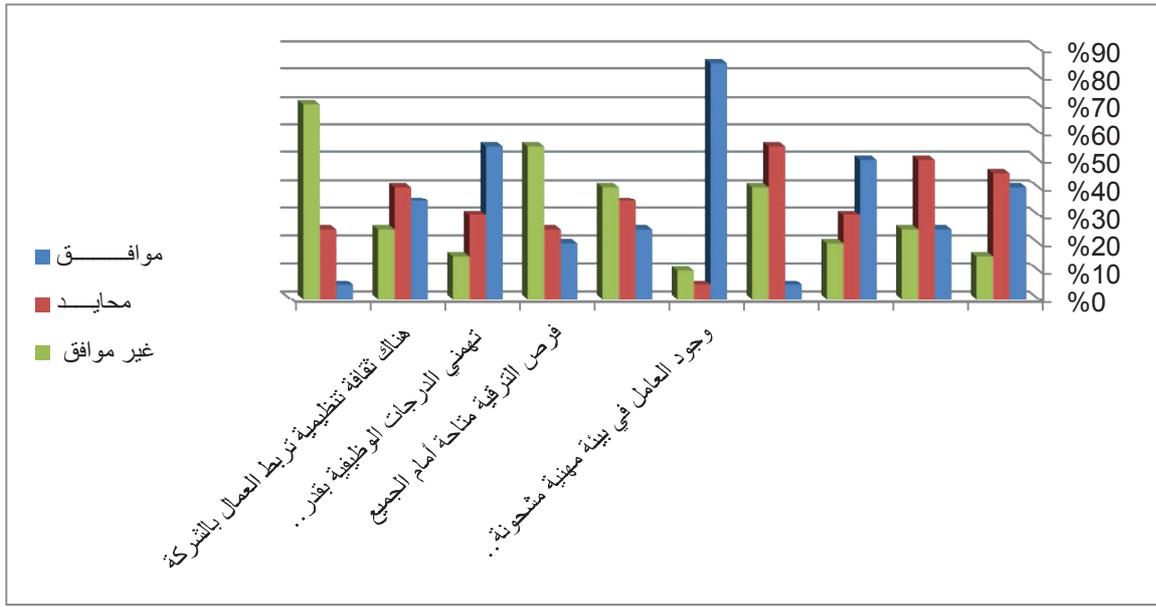
من خلال المعطيات الممثلة في الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا أن أغلب تقييم أفراد العينة كان بدرجة عالية في العبارات (4 ، 5 ، 8 ، 9 ، 10) بنسب تتراوح ما بين 60% و 75% ، وهذا يدل على أن الظروف الخارجية فعلا لها تأثير على أداء العاملين ، في حين نجد أن تقييم أفراد العينة على العبارات (1 ، 2 ، 3) كان بدرجة متوسطة ، وهذا يدل على مساهمة المؤسسة في توفير الظروف الخارجية الجيدة للعمل ، التي تسمح للعاملين إنجاز عملهم بشكل أفضل ووفق المعايير المطلوبة ، كذلك نلاحظ أن تقييم أفراد العينة للعبارات (6 ، 7) كان بدرجة منخفضة ، حيث أفادت العبارة (6) على أن بيئة العمل التي يعملون فيها خالية من الضجيج دلالة على موقع الشركة الملائم ، والعبارة (7) أشارت إلى أن المؤسسة لا تسند للعمال مهام خارج نطاق الوظيفة الاصلية لهم ، وهذا يدل على الانضباط والواقعية من طرف الشركة .

الجدول رقم 8.3 : العبارات المتعلقة بظروف العمل الداخلية:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	النسبة المئوية
01	قنوات الاتصال بالمؤسسة ذات انسيابية في نقل المعلومات والقرارات	40%	45%	15%	100%
02	تساعد سياسة المؤسسة في بناء الثقة والابداع بين العاملين فيها	25%	50%	25%	100%
03	تعطي إدارة المؤسسة العاملين فرصة لحل مشاكل العمل	50%	30%	20%	100%
04	تهتم إدارتي بالمشكلات الشخصية للعاملين بما	05%	55%	40%	100%
05	وجود العامل في بيئة مهنية مشحونة بهواء راكد يؤثر على مزاجه النفسي	85%	05%	10%	100%
06	يتوفر لدي القدر الكافي من أوقات الراحة لاستعادة نشاطي	25%	35%	40%	100%
07	فرص الترقية متاحة أمام الجميع	20%	25%	55%	100%
08	تحمي الدرجات الوظيفية بقدر اهتمامي بأداء عملي اليومي بصورة جيدة.	55%	30%	15%	100%
09	هناك ثقافة تنظيمية تربط العمال بالشركة	35%	40%	25%	100%
10	أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي	05%	25%	70%	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 7.3 : التمثيل البياني لظروف العمل الداخلية



المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق :

من خلال معطيات الجسدة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه يتبين لنا أن تقييم أفراد العينة على العبارات (3، 5، 8) كان بدرجة عالية ، دلالة على أن للظروف الداخلية التي تحيط بالعامل أثناء تأدية مهامه تؤثر على مستوى أدائه ، في حين كان تقييم أفراد العينة على العبارات (1، 2، 4، 9) بدرجة متوسطة ، وهذا يدل على اعتدال اللوائح والتنظيمات التي تطبقها المؤسسة على العمال والتي يتقبلونها ، كذا نجد تقييم أفراد العينة على باقي العبارات (6، 7، 10) كان بدرجة منخفضة وذلك في العبارة (6) التي يعارض فيها العمال بشدة على أن أوقات الراحة التي تمنح لهم غير كافية لاستعادة نشاطهم دليل على كثافة العمل الذي يقومون به ، وفي العبارة (7) التي دلّت على عدم إتاحة فرص الترقية للجميع ، كل هذا يشير إلى إهمال المؤسسة لبعض الجوانب التنظيمية التي تؤثر على العمال بطريقة غير مباشرة .

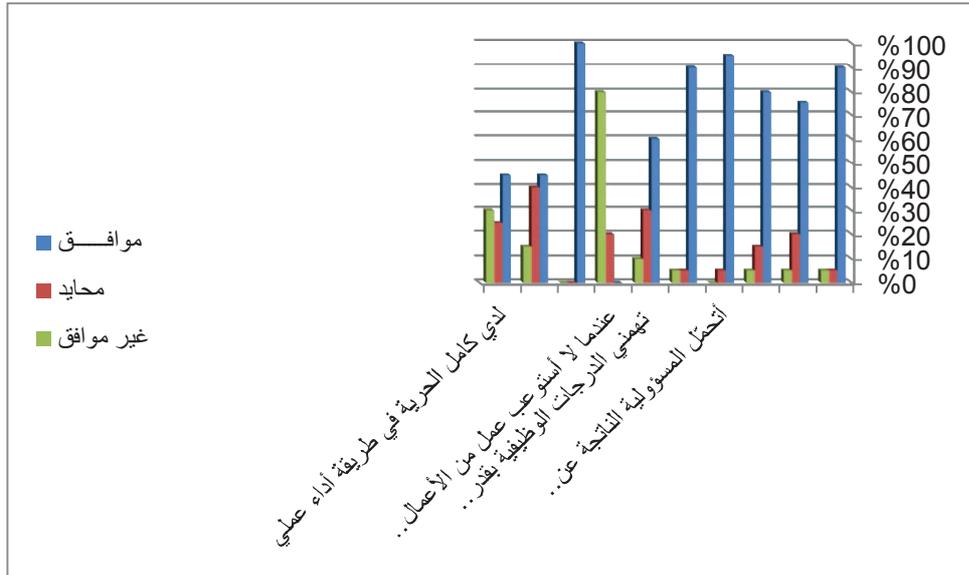
المحور الثاني : أداء العاملين

الجدول رقم 9.3 : تقييم العبارات المتعلقة بأداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	النسبة المئوية
01	يتوفر لدي وعي بأعمال المؤسسة وأنشطتها	90%	5%	5%	100%
02	لدي اهتمام بمراجعة شروط الصحة والسلامة في العمل	75%	20%	5%	100%
03	لدي اهتمام بالعلاقات الشخصية مع الآخرين	80%	15%	5%	100%
04	تمثل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي المخاطفة	95%	5%	0%	100%
05	لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني في العمل	90%	5%	5%	100%
06	تحميني الدرجات الوظيفية بقدر اهتمامي بأداء عملي اليومي بصورة جيدة	60%	30%	10%	100%
07	عندما لا أستوعب عمل من الأعمال الموكلة أتركه وأنصرف إلى شيء آخر لا يتعلق بالعمل	0%	20%	80%	100%
08	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط و البرامج المرسومة	100%	0%	0%	100%
09	تراعي إدارة المؤسسة ظروف العامل أثناء تقييم الأداء	45%	40%	15%	100%
10	لدي كامل الحرية في طريقة أداء عملي	45%	25%	30%	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 8.3 : التمثيل البياني لأداء العاملين



المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق :

من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه يتبين لنا أن تقييم أفراد العينة كان بدرجة عالية على العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 10) والتي تشير إلى أن أغلب العمال مدركين للعمل لمعايير الأداء المستخدمة وإلى حجم العمل الذي يقومون به ومدى استعدادهم لتقديم أفضل ما عندهم من قدرات ، كذلك كان تقييمهم للعبارة (9) بدرجة متوسطة والتي تدل على أن المؤسسة تراعي جانب ظروف العمل التي تحيط بالعامل عند تقييمها لأدائه ، كما كان تقييمهم للعبارة (7) بدرجة منخفضة التي تدل على مدى التزام العمال بالمهام الموكلة إليهم مهما كانت طبيعتها فهم يحرصون على إنجازها كما هو مطلوب .

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها في شركة الاسمنت عين التوتة فرع تقرت ، تبين لنا أن الشركة تواجه العديد من المشاكل التي تقف دون سيرورة عملها بالشكل المطلوب والتي تنعكس سلبا على أداء العاملين من جهة ، وعلى إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى .

بالإضافة إلى تحليلنا لاستمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عمال الشركة ، استنتجنا أن العمال يتماشون مع ظروف العمل المحيطة بهم ، فكلما ازدادت حدتها أدت إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين ، والعكس صحيح . أيضا دور إدارة المؤسسة في توفير كامل الظروف الملائمة للعمل ، وحرصها على الامام بجميع احتياجات العامل المتواجد فيها لأنه هو العنصر الفعال فيها ، وتحقيق أهداف الشركة يأتي من تحقيقها لأهداف العاملين فيها .

الخاتمة :

من خلال تسليطنا الضوء على موضوع ظروف العمل وجدنا أن هذا المجال متشعب ولا يمكن احتواؤه في بضع صفحات من مذكرة، ذلك أنه يشمل قسما داخليا وآخر خارجيا، وكل قسم يضم في ثناياه أجزاء وعناوين لا حصر لها، ولكن لها تأثيرها الكبير على المنظمة على وجه العموم وعلى أداء المورد البشري على وجه الخصوص، ومن خلال دراستنا هاته حاولنا قدر المستطاع الربط وإبراز العلاقة المتبادلة بين الجانبين (ظروف العمل، وأداء المورد البشري) .

وفيما يخص عملية تقييم الأداء التي تعد في الوقت الراهن هي الوسيلة الأكثر فعالية ونجاعة فيما يتعلق بالرقابة المستمرة والمستقيمة، فاعتمادها داخل المنظمة في كل المصالح وعلى كل المستويات من شأنه المساهمة بشكل كبير في تسهيل وتسيير الأعمال والرفع من أداء العاملين، أي تحقيق الكفاءة والفعالية في آن واحد، كما لا ننسى دورها في اتخاذ القرارات والإجراءات، ورسم تصورات وخطط مستقبلية لها دور في تحريك دولاب الاستمرارية والتطور للمنظمة ككل والمورد البشري على وجه الخصوص.

لا يختلف اثنان في أن مرونة المورد البشري تجعله الأكثر تأثرا بما يحيط به وهذا ما ينعكس على أدائه جيدا كان أو سيئا، وظروف العمل التي هي جزء من محيطه لها ارتباط طردي مع أداء العاملين، بحيث أن سوءها يجعل الأداء منخفض وغير مرضي، وملائمتها تجعله جيدا وفعالاً.

انطلاقاً من إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية باستعمال أدوات التحليل من أجل الوصول إلى إبراز العلاقة بين ظروف العمل و أداء العاملين في المؤسسة والتي تمت دراستها بالوحدة التجارية لشركة الاسمنت عين التوتة بتقرت، توصلنا إلى النتائج التالية :

1. يبيّن نتائج الدراسة أنّ أفراد العينة مدركة لظروف العمل المحيطة بما تمام الإدراك ؛
2. تسعى إدارة المؤسسة جاهدة لتوفير كامل الظروف الملائمة لعمالها ؛
3. تعمل المؤسسة على تطوير نظام تقييم الأداء بالمعايير الجديدة التي تسمح بقياس أداء العامل بكل شفافية ؛
4. كلما زاد سوء ظروف العمل زادت رداءة الأداء لدى العاملين ؛
5. الظروف الداخلية للعمل تؤثر أكثر من الظروف الخارجية للعمل على أداء العامل ؛
6. وفرة المؤسسة على عمالة جامعية متمكنة يجعلها تتفادى صعوبة التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة ؛
7. مراعاة إدارة المؤسسة لظروف العمل أثناء تقييم أداء العاملين ؛
8. نقص الحداثة في وسائل النقل الخاصة بالتوزيع .

*في الأخير يمكننا القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية وقد مكنتنا الموضوع من الاطلاع على العلاقة بين ظروف العمل وأداء العاملين، وفيما لا شك فيه أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من

الأخطاء العفوية والنقائص، إلا أننا نأمل أن نساهم ولو بالزاد القليل في إثراء مراجع المكتبة، وأن يكون تمهيد المواضيع يمكن طرحها كإشكاليات لأبحاث ودراسات أخرى.

التوصيات والاقتراحات :

على ضوء النتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة، نقدّم بعض التوصيات التي نأمل أن تفيدها المسؤولين في " شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت " على وجه الخصوص ، باقي المؤسسات الجزائرية عموما ، كما نتمنى أن تفيدها المهتمين بمجال موضوع البحث ، وهي :

1. ضرورة رفع وعي الادارة العليا باهمية العاملين وتخفيض الضغط عليهم لما له من تأثير سلبي على استمرار العمليات الانتاجية واشعارهم لاهميتهم وتقديم المساعدات الممكنة لهم؛
2. انشاء لجنة خاصة لمتابعة ومراقبة مشاكل العمال وانشغالهم؛
3. انشاء لجنة خاصة لتقييم اداء العاملين في المنظمة وهذا لتحقيق العدالة الموضوعية؛
4. نقترح على المؤسسة انشاء قسم للموارد البشرية ؛
5. البحث عن منافذ جديدة لاستيراد المنتج للقضاء على العجز الحاصل .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

قسم : علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

استمارة مذكرة التخرج

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية , تم وضع هذه الاستمارة للحصول على المعلومات الضرورية حول "أثر ظروف العمل على أداء العاملين . " مؤكداً لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وأنّ جميع إجاباتكم على جميع فقرات الاستبيان بكل مصداقية وموضوعية منكم سوف يكون لها أهميتها في إكمال هذا البحث.

ملاحظة:

• نرجو التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (x) بالمكان المناسب لها.

• الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة مع إعادتها في الأخير.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة سلفاً .

البيانات الشخصية:

• الجنس :

- ذكر - [] أنثى []

• العمر :

[] 25 - سنة فأقل

[] 26 - إلى 35 سنة

[] 36 - إلى 45 سنة

[] أكثر من 45 سنة

• المستوى التعليمي :

[] دون مستوى - [] ابتدائي

[] متوسط - [] ثانوي

[] تكوين مهني - [] جامعي

• الاقدمية في العمل :

[] 5 - سنوات فأقل

[] 6 - إلى 10 سنوات

[] 11 - إلى 15 سنة

[] أكثر من 15 سنة

• الفرع الذي ينتمي إليه :

- التصنيع والصيانة - [] [] التقني []
 - التجارة والتمويل - [] [] المالية []
 - الموارد البشرية - [] [] الاعلام الالي []

-غير ذلك.....: :

المحور الاول : ظروف العمل

• ظروف العمل الخارجية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	تحظى المؤسسة بحصة سوقية عالية			
02	يؤثر المحيط الخارجي على العلاقات بين العمال			
03	تلعب مؤسستي دورا هاما في المساهمة في التنمية الاقتصادية			
04	لاتعاني المؤسسة من مشاكل مع التشريعات والقوانين السائدة			
05	تعاني المؤسسة من ضغوط بسبب الطلب المتزايد			
06	تعاني مؤسستي من العزلة عن المحيط الاجتماعي			
07	تتأثر مؤسستي بالأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية			
08	ليس للمؤسسة منافسون يؤثرون على وضعها السوقي			
09	بسبب تراكم العمل أعاني من ارهاقات جسمية			
10	أتعامل بعقلانية مع الموقف الضاغظ تجاه حدة المنافسة			

2. ظروف العمل الداخلية :

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	قنوات الاتصال بالمؤسسة ذات انسيابية في نقل المعلومات والقرارات			
02	تساعد سياسة المؤسسة في بناء الثقة والابداع بين العاملين فيها			

			تعطي إدارة المؤسسة العاملين فرصة لحل مشاكل العمل	03
			تهتم إدارتي بالمشكلات الشخصية للعاملين بها	04
			وجود العامل في بيئة مهنية مشحونة بهواء راكد يؤثر على مزاجه النفسي	05
			يتوفر لدي القدر الكافي من أوقات الراحة لاستعادة نشاطي	06
			فرص الترقية متاحة أمام الجميع	07
			تهمني الدرجات الوظيفية بقدر اهتمامي بأداء عملي اليومي بصورة جيدة.	08
			هناك ثقافة تنظيمية تربط العمال بالشركة	09
			أكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي	10

المحور الثاني : الأداء

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	يتوفر لدي وعي بأعمال المؤسسة وأنشطتها			
02	لدي اهتمام بمراعاة شروط الصحة والسلامة في العمل			
03	لدي اهتمام بالعلاقات الشخصية مع الآخرين			
04	حمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة			

			لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني في العمل	05
			تهمني الدرجات الوظيفية بقدر اهتمامي بأداء عملي اليومي بصورة جيدة	06
			عندما لا أستوعب عمل من الأعمال الموكلة اليأ أتركه وأنصرف إلى شيء آخر لا يتعلق بالعمل	07
			أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط و البرامج المرسومة	08
			تراعي إدارة المؤسسة ظروف العامل أثناء تقييم الأداء	09
			لدي كامل الحرية في طريقة أداء عملي	10

أولاً : المراجع باللغة العربية

الكتب

1. الكبيسي وعامر ، التصميم التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الشرق للطباعة والنشر ، الدوحة ، 1998 .
2. أحمد ماهر ، نظم الأجور والتعويضات ، الطبعة الاولى ،الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ،2010 .
3. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي : أسسه وتطبيقاته ، الطبعة الاولى ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2001 .
4. أنعام الشهابي وآخرون ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، الطبعة الاولى ، دار الاثراء للنشر ، الاردن ، 2009 .
5. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء : مداخل جديدة.... لعالم جديد ، الطبعة الاولى ،مكتبة النهضة المصرية ، الاسكندرية ، 2003 .
6. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن ، 2007 .
7. دمري أحمد ، مساهمة في دراسة ظروف العمل ، الطبعة الاولى ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر .
8. سعاد نائف بنوطي ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007 .
9. صلاح الشنواني ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، 2004 .
10. عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية ،بيروت ، 1984 .
11. عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية العمل والعمال ، الطبعة الاولى ، دار الراتب الجامعية ، بيروت لبنان .،
12. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء ، الطبعة الاولى ، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998 .
13. عبد المحسن جودة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، جامعة المنصورة ، القاهرة ، 2003 .
14. علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 .
15. عمر وصفني عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم ، الطبعة الاولى ، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994 .
16. عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي ، الطبعة الاولى ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ،بيروت 1994 .
17. فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الطبعة الخامسة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1985 .
18. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار أسامة للنشر ، عمان ، 2008 .
19. مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الاولى ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .

20. محمد المبيضين عقلة ، التدريب الاداري الموجه بالاداء ، الطبعة الاولى ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، 2001 .
21. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 .

المذكرات

1. مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد ، جامعة فرحات عباس بسطيف ، الجزائر 2011 .
2. عيسى ابراهيم المعشر ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن 2009 .
3. موسى محمد أبو الخطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2009 .
4. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشري ، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2006 .
5. نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ، 2005 .
6. السكران، ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004 .
7. خديجة بن طبة ، نادية باسو ، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين ، مذكرة ليسانس في علم النفس ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011 .
8. علي موسى حنان ، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية ، تسيير موارد بشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 .
9. خديجة إدريسي ، تأثير ظروف العمل على الحوادث المهنية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج تقني سامي ، مركز التكوين المهني ، تقرت ورقلة ، 2011 .
10. نمير ربيحة ، استراتيجية الاتصال وأثرها على أداء المؤسسة ، مذكرة تخرج تقني سامي ، مركز التكوين المهني، عين البيضاء ، ورقلة ، 2006-2009 .
11. النوري، مرتضى جبار، أثر الاجهاد التنظيمي من النية بترك العمل ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات القطنية، جامعة بغداد 2002 .

الملتقيات :

1- د.لونيس علي ، علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية ، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل ، جامعة سطيف الجزائر.

الجرائد والمجلات :

1- الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 28 .
2- الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 06 ، 2008 .

ثانيا : باللغة الفرنسية

H.M Hamady, Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia, PH.S, this is University of strathclyde-Glasgow, 1975,