

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة وتسيير مؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
عنوان المذكرة:

تأثير مناخ العمل على أداء العاملين

دراسة ميدانية لخزينة سيدي علي ما بين البلديات ولاية مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

موساوي مباركة

من إعداد الطالبة:

عزالدين هاجرة

أعضاء اللجنة:

- | | | | |
|--------------------|---------------|---------------|--------|
| - أ. برواين شهرزاد | أستاذة مساعدة | جامعة مستغانم | رئيسا |
| - أ. سليمان عائشة | أستاذة مساعدة | جامعة مستغانم | مناقشا |
| - أ. موساوي مباركة | أستاذة مساعدة | جامعة مستغانم | مقررا |

السنة الجامعية: 2016/2015

الإهداء

إلى من قال فهما الرحمن بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

إلى من جعل العلم منهل رجائي، إلى من زرع حب العلم في نفسي وأشعل فوانيس دربي وشق لي سبيلاً من سبل حياتي، إلى الذي مهما قدمت لن أوفيه ما يستحق، أباي العزيز على قلبي اطال الله في عمره.

إلى المرأة التي تسبق دموعها دموعي، إلى من الجأ إليها في كل عثرة لأجد صدرها يضمني، إلى من شاركتني آمالي وطموحاتي، إلى حبيتي ونور عيني أمي...أمي...أمي الغالية على قلبي حفظها الله لي.

إلى أخوتي وأخواتي رفقاء دربي أسماء، عبد المالك، شيماء، عبد الباسط دامو تاجا فوق رأسي.

إلى نور دربي زوجي الحبيب حفظه الله عبد القادر وعائلته الكريمة.

إلى كل عائلة عزالدين ودقيش كبيراً وصغيراً

إلى الأستاذة المؤطرة موساوي مباركة مع الشكر الجزيل لها.

إلى كل الصديقات إن لم أقل الأخوات في الإقامة الجامعية زينة، عالية، حليلة، وسيلة، فاطمة، فضيلة، نادية، زينب والأخص نسيمة التي مدت لي يد المساعدة.

إلى كل طلبة وطالبات السنة الثانية ماستر "إدارة واقتصاد مؤسسة"

هاجرة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد خاتم المرسلين

أشكر المولى عزّ وجلّ الذي أخرجني من الظلمات إلى النور فأضاء طريقي بالإيمان والعلم.

كما أشكر الوالدين اللذان ساعداني على الوصول إلى هذه المرتبة العلمية المتواضعة من مشارف العلم
والمعرفة.

كما أشكر الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمي من التعليم الابتدائي إلى الجامعي وعلى رأسهم الأستاذة
المؤطرة "موساوي مباركة" مما لقيته من علم وتوجيه والتي لم تبخل عليا بنصائحها.

كما أقدم جزيل الشكر إلى عمال خزانة سيدي علي ما بين البلديات دائرة سيدي علي - ولاية
مستغانم -

فهرس المحتويات

الصفحة	عناوين الفهرس
-	شكر وتقدير
-	الاهداء
أ	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
خ	فهرس الاشكال
01	المقدمة العامة
-	الفصل الأول: مناخ العمل
05	مقدمة الفصل الأول
06	المبحث الأول: ماهية مناخ العمل
06	المطلب الأول: مفهوم مناخ العمل وتقسيماته
07	المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بمناخ العمل
07	أولاً: تنظيم ساعات العمل
07	ثانياً: محتوى العمل
08	ثالثاً: سرعة العمل
08	رابعاً: عبء العمل
09	المطلب الثالث: ضغوطات مناخ العمل
09	أولاً: صعوبة العمل
09	ثانياً: مشاكل الخضوع للسلطة
09	ثالثاً: عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم
09	رابعاً: التنافس على الموارد
10	خامساً: صراع الأدوار
10	سادساً: عدم وضوح العمل والادوار
10	سابعاً: اختلاف ظروف العمل المادية
10	ثامناً: اختلاف العلاقات الشخصية داخل محيط العمل
15	المبحث الثاني: أنواع مناخ العمل
15	المطلب الأول: مناخ العمل الفيزيقي

15	أولا: الإضاءة
16	ثانيا: التهوية
17	ثالثا: درجة الحرارة والرطوبة
17	رابعا: الضوضاء
19	المطلب الثاني: مناخ العمل المادي
19	أولا: الأجور
23	ثانيا: الخوافز
24	ثالثا: الآلات والمواد ووسائل الرقابة
26	المطلب الثالث: مناخ العمل النفسي والاجتماعي
26	أولا: جماعة العمل
28	ثانيا: نمط الاشراف
30	ثالثا: الاتصالات في العمل
30	رابعا: الثقافة العمالية
31	خامسا: السام والملل
34	خاتمة الفصل الأول
-	الفصل الثاني: ماهية أداء العاملين
35	مقدمة الفصل الثاني
36	المبحث الأول: التعريف بالأداء
36	المطلب الأول: مفهوم الأداء
38	المطلب الثاني: محددات الأداء
38	أولا: الجهد
38	ثانيا: القدرات
38	ثالثا: إدراك الدور او المهمة
38	رابعا: الوظيفة
38	خامسا: الموقف
39	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء وأساليب تحسينه
39	أولا: العوامل المؤثرة في الأداء
40	ثانيا: أساليب تحسين الأداء

44	المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين
44	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
46	المطلب الثاني: أهمية واهداف تقييم اداء العاملين
46	أولا: أهمية تقييم أداء العاملين
50	ثانيا: اهداف تقييم أداء العاملين
53	المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم أداء العاملين
53	أولا: طرق تقييم أداء العاملين
63	ثانيا: خطوات تقييم أداء العاملين
66	خاتمة الفصل الثاني
-	الفصل الثالث: عناصر مناخ العمل المؤثرة على أداء العاملين (دراسة تطبيقية بخزينة سيدي علي ما بين البلديات -ولاية مستغانم-)
67	مقدمة الفصل الثالث
68	المبحث الأول: التعريف بالخزينة
68	المطلب الاول: تعريف، مصالح ومهام الخزينة
68	أولا: تعريف الخزينة
68	ثانيا: مصالح الخزينة
70	ثالثا: مهام الخزينة
71	المطلب الثاني: مهام ودور مصالح الخزينة
72	أولا: مهام مصلحة الصندوق
73	ثانيا: مهام مصلحة التحصيل
73	ثالثا: مهام المصلحة المالية والمحاسبية
75	رابعا: مهام مصلحة التحويلات
76	خامسا: مهام مصلحة التسيير
77	المطلب الثالث: الرقابة على الميزانية
77	أولا: الرقابة الإدارية
77	ثانيا: الرقابة التشريعية
78	ثالثا: الرقابة بواسطة هيئة مستقلة
81	المبحث الثاني: استبانات حول تأثير مناخ العمل على أداء العاملين

81	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
81	أولاً: مجتمع الدراسة
81	ثانياً: عينة الدراسة
82	المطلب الثاني: تصميم الاستبيان
83	أولاً: خصائص عينة الدراسة من ناحية البيانات التعريفية للموظفين
85	ثانياً: خصائص عينة الدراسة من ناحية التعرف على الأساليب القيادية
95	ثالثاً: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين
106	المطلب الثالث: تفسير النتائج
107	خاتمة الفصل الثالث
108	الخاتمة العامة
-	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	قائمة المحتويات
-	الملخص

فهرس عناوين الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	أنواع مناخ العمل	1.1
49	تقييم الاداء	1.2
69	الميكمل التنظيمي لخزينة سيدي علي ما بين البلديات	1.3
82	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2.3
83	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3.3
84	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4.3
85	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	5.3
86	توزيع عينة الدراسة من ناحية الافتخار بالقائد	6.3
87	توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يتجاوز مصلحته الذاتية	7.3
88	توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يملك احترام موظفيه	8.3
89	توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يتكلم عن القيم	9.3
90	توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يعد نموذج للمقاييس الأخلاقية	10.3
91	توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يؤكد على الرسالة الجماعية	11.3
92	توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يتحدث بتفاؤل	12.3
93	توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يهتم بالخصوصيات الفردية للموظفين	13.3
94	توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يركز على نقاط القوة	14.3
95	توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان المدير يكافئ الموظفين على الإنجازات	15.3
96	توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن الراتب الشهري	16.3
97	توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن ساعات العمل	17.3
98	توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن الأمان الوظيفي	18.3
99	توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن التزام المؤسسة بالصحة وشروط السلامة	19.3
100	توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن التطور في السلم الوظيفي	20.3
101	توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين فيما يخص العلاقات مع الزملاء	21.3
102	توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن العدالة في المعاملة من قبل مديريهم	22.3

103	توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن فرص مواصلة التعلم	23.3
104	توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين في التواصل بين الإدارة العليا والموظفين	24.3
105	توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن العمل	25.3

فهرس عناوين الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	نتيجة المقارنة الثنائية	1.2
56	طريقة التوزيع الاجباري في تقييم 10 موظفين	2.2
58-57	نماذج مختلفة لقياس التدرج البياني	3.2
59	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات	4.2
82	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	2.3
83	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	3.3
84	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4.3
84	خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	5.3
85	خصائص عينة الدراسة من ناحية الافتخار بالقائد	6.3
86	خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يتجاوز مصلحتها الذاتية	7.3
87	خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يملك احترام موظفيه	8.3
88	خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يتكلم عن القيم	9.3
89	خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يعد نموذج للمقاييس الاخلاقية	10.3
90	خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يؤكد على الرسالة الجماعية	11.3
91	خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يتحدث بتفاؤل	12.3
92	خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يهتم بالخصوصيات الفردية للموظفين	13.3
93	خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يركز على نقاط القوة	14.3
94	خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يكافئ الموظفين على الإنجازات	15.3
95	خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين على الراتب الشهري	16.3
96	خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن ساعات العمل	17.3
97	خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن الأمان الوظيفي	18.3
98	خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن التزام مؤسستهم بالصحة و شروط السلامة	19.3
99	خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن التطور في السلم الوظيفي	20.3

100	خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين فيما يخص العلاقات فيما بينهم	21.3
101	خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن العدالة في المعاملة من قبل مديريهم	22.3
102	خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن فرص مواصلة التعلم	23.3
103	خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين في التواصل بين الإدارة العليا والموظفين	24.3
104	خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن العمل	25.3

المقدمة العامة

يعتبر نجاح المنظمات في يومنا هذا مقرون بالاهتمام بالعنصر البشري، ومدى تحقيق الجو المناسب له بغرض الاستمرار في العمل، فبقاء المنظمات و استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون و مرتبط بمدى ما يقدمه هذا العنصر، اذ تسعى المنظمة دوما الى المحافظة على توازنها و التعايش مع بيئتها و المناخ المحيط بها و لكن قد يكون هذه المناخ المتعلق خاصة بالعمل مؤثر على إنتاجية العامل و مردوديته و بصيغة أخرى نقول أدائه في العمل، و من الضروري ان تهتم المنظمات بالعامل او العنصر البشري في المنظمة، لتحقيق أهدافها المسطرة، و العمل على حفزه و دفعه لتقديم دائما الأداء الأفضل و يعتبر هذا الأخير العنصر الأكثر أهمية لتعقيده و لارتباطه بالعديد من الظروف الموجودة بمحيط العمل.

1. إشكالية الدراسة:

يمكن اعتبار مناخ العمل من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الفرد العامل أثناء قيامه بعمله وتسبب له الكثير من المشاكل والمتاعب، مما يجعل اداءه منخفضا، ويكون غير صالح للمنظمة ولا يتوافق مع أهدافها، وهذا ما يجعل الكثير من المديرين يفكرون في أسباب انخفاض أداء الفرد، وعلى هذا الأساس قمت بطرح الإشكالية التالية:

كيف يؤثر مناخ العمل على أداء العاملين؟

وقصد الإجابة على هذه الإشكالية قمت بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بمناخ العمل وماهي أنواعه؟

- ما المقصود بتقييم أداء العامل؟

- ماهي محددات الأداء؟

- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين مناخ العمل وأداء العاملين؟

2. الفرضيات:

- مناخ العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، تتمثل انواعه في مناخ العمل المادي، مناخ العمل الفيزيقي ومناخ العمل النفسي والاجتماعي.

- نقصد بتقييم أداء العامل تحليل دقيق ومنظم لخدمات الشخص.

-محددات الأداء تتمثل في الجهد، القدرات.

-العلاقة الموجودة بين مناخ العمل وأداء العاملين هي علاقة طردية حيث أن كلما كان مناخ العمل جيد كان الأداء أفضل.

3-أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب من أهمها:

-يعتبر مناخ العمل وأداء العاملين من المواضيع المهمة في مجال الإدارة للأهمية البالغة التي يحتلها المورد البشري في المنظمة.

-تجاهل الدراسات السابقة للربط بين مناخ العمل وأداء العاملين ودراستهما دراسة كمية.

-تجاهل المنظمات الجزائرية لمناخ العمل التي يشتغل فيها الفرد وما لها من اثار سلبية على أدائه.

-ضرورة زيادة الدراسات المهمة بالمورد البشري الذي يعتبر عنصرا لا يستطيع المنظمة بلوغ أهدافها مهما ملكت من موارد مالية ما لم توفر له الجو الملائم للعمل.

4-اهداف الدراسة:

تم اجراء هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

-تعميق الفهم لكل من مناخ العمل وأداء العاملين.

-دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين مناخ العمل وأداء العاملين عن طريق بناء نموذج تفسيري لذلك.

-اختيار مدى تأثير مناخ العمل على أداء العاملين في خزينة سيدي علي ما بين البلديات.

-تقديم توصيات لخزينة سيدي علي ما بين البلديات من اجل الاستفادة منها لتحسين أداء العاملين مستقبلا.

5-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة لهذا الموضوع في التعرف على مناخ العمل التي يحيط بالفرد العامل و تأثيره عليه اثناء قيامه بعمله، لان أداء الفرد العامل ينعكس على مستوى أداء المنظمة ككل، فمناخ العمل منه ما هو يتنافى مع توقعات العاملين، وهذا ما جعل دراسة مناخ العمل ذو أهمية، اذ يجب على المنظمات

تأثير مناخ العمل على أداء العاملين، ويعمل من اجل المحافظة على العامل وتحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية من اجل تحقيق اهداف المنظمة و بالتالي ينبغي على هذه الأخيرة توفير هذا المناخ المناسب بالقدر الذي يناسب للأداء المطلوب.

6-منهجية الدراسة:

تقسم البحوث الى نوعين أساسيين بحوث كيفية وبحوث كمية، فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على البحث الكمي، إذ كانت الدراسة كمية باستعمال الاستبيان كوسيلة في جمع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فهو الملائم لدراسة هذا النوع من المواضيع، وذلك للقيام بشرح لكل من مناخ العمل وأداء العاملين.

من اجل التعرف أكثر على كل من مناخ العمل وأداء العاملين، فقد تم استخدام نوعين من مصادر المعلومات، مصادر ثانوية والمتمثلة بالدرجة الأولى في الكتب، الرسائل العلمية، اما المصدر الاولي فتمثل في الاستبيان الذي استخدم كأداة لجمع قاعدة البيانات للدراسة التطبيقية.

7-تقسيم البحث:

تم تقسيم الدراسة الى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث قمنا بتقسيم الجانب النظري الى فصلين، الفصل الأول تناولنا فيه الإطار النظري لمناخ العمل، اما الفصل الثاني فتطرقتنا فيه الى ماهية أداء العاملين. اما الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة عناصر مناخ العمل المؤثرة على أداء العاملين في خزينة سيدي علي ما بين البلديات، حيث قمنا بتقديم تفسيرات الى النتائج المتوصل اليها.

8-الدراسات السابقة:

الطالبتين عزالدين هاجرة وبخدومة زينة، "التسيير المالي لميزانية البلدية" مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس أكاديمي، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، سنة 2014. وهنا استنتجنا ان الميزانية هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها متابعة سير العمل سواء بالبلدية او هيئة محلية او اقتصادية أخرى.

9- حدود الدراسة:

البعد الموضوعي: تم التطرق في هذا البحث نظريا الى دراسة الجوانب المتعلقة بمناخ العمل وأداء العاملين.

البعد المكاني: تم جمع المعلومات لغرض الدراسة النظرية من المكتبات المتواجدة في كل من ولاية مستغانم، ولاية وهران، ولاية غليزان، اما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على المعلومات المتحصل عليها من خزينة سيدي علي ما بين البلديات.

البعد الزمني: امتدت فترة الدراسة حوالي شهر من 22مارس الى 22افريل.

10- صعوبات البحث:

-مواجهة بعض الصعوبات وتمثل في قلة المعلومات المقدمة من طرف خزينة سيدي علي ما بين البلديات.

-صعوبة وجود أي شكل او جدول في الفصل الأول من اجل فهم الموضوع جيدا.

مقدمة الفصل الأول

اهتمت دول العالم رغم الاختلاف في وجهات النظر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالظروف البيئية للعمل لما لها أثر فعال على معنويات الأفراد العاملين، إضافة إلى أنها تشكل الأساس لتقوية العلاقات داخل المشاريع الصناعية باتجاه تحقيق الأهداف.

وعليه فقد أدركت الدول أهمية العلاقة بين إنتاجية الفرد وبين ظروف العمل وقد جاء هذا الإدراك نتيجة لما تعكسه الحوادث المهنية من آثار اقتصادية ومادية وبدنية حيث كان الاتجاه لأول وهلة يتجه نحو التكاليف المباشرة للحوادث المهنية، لكن سرعان ما تم إدراك خطورة الأمراض المهنية وتزايد الاهتمام بها.

فضلا عن إدراكهم للتكاليف غير المباشرة للحوادث المهنية من هدر لوقت العمل نتيجة الإصابة للفرد العامل، إجراء التحقيق حول الحادث واستدعاء الشهود من زملاء العمل، توقف الإنتاج، تلف المواد الأولية، تأخر العمل، ناهيك عن التكاليف الأخرى، كل ذلك يؤدي إلى تقليل الإنتاج عندما يصاب فرد عامل أثناء العمل نتيجة الحوادث المهنية. فالتكاليف غير المباشرة تكون أحيانا أكبر من التكاليف المباشرة.

وتأسيسا على ذلك بات تحسين الظروف البيئية يشكل ضرورة اجتماعية وإنسانية واقتصادية حيث تمكن الجوانب الإنسانية والاجتماعية في تحسين الظروف الداخلية للعمل من خلال تقديم أفضل الخدمات بأنواعها المختلفة والاهتمام بالظروف البيئية للأفراد العاملين اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا ونفسيا وترفيهيًا.

المبحث الأول: الإطار النظري لمناخ العمل

تهتم المنظمات بمختلف أنواعها بمناخ العمل وكيفية توفير المحيط المناسب للعامل لكي تسنى العمل في جو من الطمأنينة والراحة وذلك من عدة نواحي كالإضاءة الجيدة والتقليل من الضوضاء وتوفير التهوية المناسبة والحرارة المعتدلة.

المطلب الأول: مفهوم مناخ العمل

في البداية يجب الإشارة إلى أن مصطلح مناخ العمل غالبا ما يستعمل من قبل العامة وبعض الكتاب للدلالة على الظروف المادية للعمل كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة... الخ في حين تعطي مصادر أخرى معنى واسع لمناخ العمل ليشمل بعض النواحي الاجتماعية والتنظيمية في العمل وحتى خارجه، فمصطلح مناخ العمل يعطي محتوى صعب التحديد ويختلف حسب الكتاب ويتغير حسب الحجة التاريخية وحسب المؤسسات¹

ومن التعريفات التي أعطيت لمناخ العمل نذكر ما يلي:

مناخ العمل هو "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها"²

وعرف (هنري سافل) مناخ العمل على انه "قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة... الخ وكذلك ذات طبيعة بسلوكية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال والعلاقات المعنوية مع السلم الإداري، وهو ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته"³

¹ - Hardiller;P ،'les condition de travail' EME ،Paris ،P :25

² - صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2004، ص 205

³ - Sa real ،H، Enrichir le travail ;L'évaluation économique ,2edition,Dunod، Paris، 2001، P29

المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بمناخ العمل

هناك عدة عوامل ترتبط بالعمل في حد ذاته والتي لها دور في تحديد الرضا عن العمل لدى العامل وهي كالآتي:

أولاً: تنظيم ساعات العمل اليومية

مما لا شك فيه أن كل إنسان يعمل ومهما كانت نوعية وطبيعة العمل الذي يمارسه سواء كان ذهنياً أو عضلياً فهو بحاجة إلى فترات توقف عن العمل خلال ساعات العمل الرسمية ليتراح ويجدد نشاطه فالإرهاق والتعب في العمل يعرضان الفرد لحوادث وإصابات، فقد ثبت طبياً أن الإرهاق الذهني والعصبي نتيجة ضغوط العمل المستمرة تؤدي إلى الإصابة بذبذبات صدرية وما يقال عن الأعمال الذهنية يقال أيضاً عن الأعمال العضلية فالاجتهاد العضلي يعرض صاحبه إلى أضرار فيزيولوجية متعددة مثل: ألأم الظهر، دوالي الأرجل، احتمالات السقوط على الأرض وما يرافقها من كسور، لذلك كله ينصح أن تدرس طبيعة الأعمال في المؤسسة وتحدد فترات الراحة اللازمة ومدتها الزمنية من أجل حماية العاملين وتوفير عنصر السلامة لهم. ويعبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي باتت محل نقاش وصراع اجتماعي في معظم البلدان الأوروبية وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية. وقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد عن العمل، وبالقدر الذي يتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل وأنه كلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل أيسر، كلما كانت أوقات الراحة ذات أهمية ومنافع قليلة لدى الفرد كلما كان أثرها على الرضا محدوداً¹.

ثانياً: محتوى العمل

لمحتوى العمل أثر بارز على العامل من حيث رضاه عنه أو عدم رضاه لان العامل الذي لا تستند له أعمال في مستوى قدراته يرى نفسه انه لا يقوم بأي شيء وان وجوده في المؤسسة غير ضروري، فالعامل بحاجة إلى الشعور بالمسؤولية وبمحااجة إلى استخدام كل طاقته في عمله مما يخلق لديه الارتياح لأنشطته في العمل وعلى العموم انه كلما كانت المهام المسندة للفرد متنوعة كلما ابتعد عن الملل الذي يسبب الروتين المهني، غير أن درجة تنوع مهام فرد عدم الكفاءة سوف ينعكس بصورة سلبية ومن المنطق أن شرط وجود الفعالية هو الكفاءة، لأنه² كما يقول

¹ - محمود عبد المولى، "علم الاجتماع في ميادين العمل الصناعي"، الدار العربية للكتاب، طرابلس، سنة 1992، ص 154

² - خيري خليل الجميلي، "التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1998، ص 112

"خليليا لجميلي" إن تضع علاقة تناسب طردي بين الكفاءة والفعالية فحينها تزداد مؤشرات الكفاءة ويزداد تأثيرها في الفعالية وكلما انخفضت ينخفض تأثيرها في الفعالية¹

ثالثا: سرعة العمل

تعد سرعة العمل عامل ضغط فيزيولوجي هام يتعب الأفراد و يرهقهم خلال تأديتهم لأعمالهم فالعمل المسارع الذي تقوم به آلة مثلا: يتطلب من الفرد أن تكون رقابة لها طول الوقت ، وهذا بلا شك يحدث تأثيرات قياسية عليه وقد ثبت من خلال التجربة أن الأفراد الذين يمارسون أعمالا تتسم بطابع السرعة يصابون بالإجهاد في نهاية فترات عملهم و يكونوا غير قادرين على الاسترخاء و الراحة بسبب تزايد مادة الأدرينالين و هي مادة تفرزها الغدة الكظرية فتنبه القلب و الاعصاب ، لذلك ينصح بالنسبة للأعمال التي تتطلب السرعة أن يكون عدد ساعات عملها اقل من غيرها و أن تكون عدد فترات الراحة و مدتها الزمنية أكثر .

رابعا: عبء العمل

يمثل عبء العمل الكبير خطورة كبيرة جدا على الأفراد وقد يؤدي بحياتهم في بعض الأحيان إلى الإرهاق والتعب الفسيولوجي والذهني، فالفرد الذي يعمل فوق طاقته، وإمكاناته يكون معرضا للمخاطر وحوادث العمل لذلك ينصح بإجراء دراسات دقيقة حول مجال تخطيط القوى العاملة، وذلك من اجل دراسة عبء وقوة العمل وتحديد العمالة المناسبة بما يناسب أهمية العمل²

¹ - خيري خليل الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 112

² - عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة"، دار زهران، عمان، سنة 1996، ص 352

المطلب الثالث: ضغوطات مناخ العمل

منأهالأسباب الموجودة في العمل وداخل مناخه التي تؤدي إلى زيادة الشعور بالتوتر والقلق وضغوط العملهي :

أولاً: صعوبة العمل:

تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب، ويلعب المشرف ونظام الإدارة دور هام في هذا المجال فعدم وجود بطاقات وصف يقوم المشروع باطلاعالأفرادعليها، وعدم شرحه لها يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل، وقد ترجع صعوبة العمل أحياناًإلأن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.

ثانياً: مشاكل الخضوع للسلطة

تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه. ويختلف المرؤوسين في قبولهم للنفوذ وسلطة الرؤساء .وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء،وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعضثالثاً: عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم تميل المنظمات كبيرة الحجم أنتأخذالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، والمعتمد على نظم إشراف متشددة والمركز على سياسات رشيدة وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجاتهم للنمو وتأكيد الذات ويلقي ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين .

رابعاً: التنافس على الموارد

ينظر دائماً للموارد على أنها نادرة أو محدودة وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد.¹

ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة والمقايسة وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي.

¹ - أحمد ماهر، "كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005، ص 32-33

خامسا: صراع الأدوار

يلعب الفرد عدة ادوار، أي انه يقوم بعدة محاولات مقابل التوقعات المختلفة التي قادتها الأطراف الأخرى منه. وأحيانا تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة. فطلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمؤوس واحد قد تكون متعارضة، ولوأضفت إلى هذا رغبة المؤوس في أن يلتزم بمعايير الجماعة ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية، فان الأمر يزداد تعقيدا ويلقي هذا مزيدا من الضغط النفسي على الأفراد.

سادسا: عدم وضوح العمل والأدوار يعني هذا عدم تأكد الفرد من شكل واختصاصات عمله، ويندرج هذا إلى عدم تأكد الفرد من توقعات الآخرين عنه فيما يجب أن يؤديه أو التصرفات الواجب أنيسلكها. ويؤدي هذا الأمر إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله مما يزيد من الشعور بالضغط النفسي. **سابعا: اختلال ظروف العمل المادية**

إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة، حرارة ورطوبة وضوضاء وترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغط النفسية.

ثامنا: اختلال العلاقات الشخصية داخل محيط العمل

يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسبقوا استغلالها، مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات، أو وجود مناورات سياسية ترهق احد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من قبل الفرد¹.

إن كل العوامل السابقة مجتمعة داخل محيط العمل تعمل على ظهور الضغوط في مناخ العمل، بجانب هذه العوامل فان هناك عامل أساسياً آخر يرجع إلى مدى إدمان الفرد للعمل، كلما زاد إدمان الفرد للعمل وسيطرة عليه اختلت

¹ - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 33-34

حياته الشخصية مما يمثل ضغطا عليه ويتعرض للعديد من الضغوط وتظهر عليها آثار الضغوط، وهنا يجب أن نوازن بين العمل والحياة الشخصية.¹

وكل هذه الضغوطات الموجودة داخل العمل سوف تؤدي إلى نتائج ومترتبات ألهوي:

*مترتبات ضغوط العمل على مستوى الفرد:

الفرد هو المستقبل الرئيسي والمباشر لمترتبات الضغوط و تأخذ هذه المترتبات صورا متعددة فقد تكون جسمية أو نفسية أو سلوكية أو اجتماعية و قد تكون شاملة بحيث تشمل كل أو معظم هذه الجوانب و بما أن هذه الضغوط تحدث تغيرات و تحولات غير طبيعية في داخل جسم الإنسان مرتبطة بتأثير الجهاز العصبي للفرد و افرازات الغدد و وظائف الأعضاء الأخرى فان هذه التغيرات غير الطبيعية سيكون لها نتائجها الواضحة على صحة الفرد لا سيما عندما يكون مستوى هذه الضغوط مرتفعا حيث أن من المؤكد أن تتعرض صحة الفرد للكثير من المتاعب التي تظهر مؤشراتهما عليه في شكل اضطرابات و ضعف و كسل، ربما تتطور هذه الأعراض إلى أمراض أكثر خطورة من الممكن أن تؤدي إلى انقطاع الفرد عن العمل تماما و ملازمته الفراش، إنالأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون لكثير من النتائج السلبية لهذه الضغوط .

*مترتبات(نتائج) ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

لا يمكن الفصل بين الفرد و المنظمة فهو جزء لا يتجزأ منها و علاقة التأثير و التأثير بينهما متبادلة، و من ثم فان التأثيرات السلبية على الأفراد كالأزمات و الاضطرابات تنعكس على المنظمة، فيكثر الغياب، و التسرب و الاستقالة و التوتر في العلاقات مما يؤدي إلى تدهور الأداء و نقص الإنتاج و بالعكس فان المنظمة المضغوطة لا تراعي حقوق أفرادها و لا تعمل على نموهم و تطوهرهم، و لات توفر لهم فرص الحوافر و التشجيع مما قد يعرضهم للاضطرابات و الحوادث و الاحتراق النفسي و يمكن أن تحمل الآثار و المترتبات السلبية للضغوط على المنظمة فيما يلي:²

1-عدم الدقة في القرارات و تنعكس في:

¹ - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص34

² - جمعة سيد يوسف، " إدارة ضغوط العمل، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة2004، ص42-53

1- إدراك متحذي القرار لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة الضغوط.

ب- الخوف من النتائج المترتبة على القرار.

ج- اتخاذ قرارات غير سليمة.

2- التكاليف المالية وتنقسم إلى

1- التكاليف المباشرة:

*تكاليف العضوية أو المشاركة في العمل وتضم:

-تكلفة التأخر عن العمل.

-تكلفة الغياب عن العمل.

-تكلفة التوقف عن العمل والإضرابات.

-تكلفة تشغيل عمال إضافيين ليحلوا محل المتغيبين.

-تكلفة معدل دوران العمل.

-تكلفة تعيين عمال جدد وتكلفة تدريبهم.

*تكاليف الأداء في العمل وتتضمن:

-تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج.

-تكلفة انخفاض الجودة.¹

-تكلفة الإصابات وحوادث العمل.

-تكلفة تعطل الآلات وإصلاحها نتيجة الإهمال.

¹ - جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 45-53

-تكلفة العلاج والخدمات الصحية للأفراد نتيجة زيادة الضغوط.

*تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة.

ب-التكاليف غير المباشرة:

-انخفاض الروح المعنوية.

-سوء الاتصالات.

-سوء العلاقات.

3-تدني مستوى الإنتاج.

4-الغياب والتسرب الوظيفي.

5-ارتفاع معدل الشكاوى وحوادث العمل.

6-الصراع الشخصي في بيئة العمل

*الصراع مع الرؤساء

*الصراع مع الزملاء والمرؤوسين

*نتائج ضغوط العمل في المجتمع

يتكون المجتمع من مجموعة من الأفراد، وتمثل القوى البشرية إحدى إمكانات أي المجتمع، وهي حيز الزاوية في نهضته وتقدمه واحتلاله مكانة متميزة بين الأمم كما تسعى كل الدول والمجتمعات إلى تنويع مصادر ثروتها ودخلها وذلك بتنويع الأعمال وإقامة الصناعات وتحديثها وتطويرها لتجني منها أفضل الثمار ويؤدي التفاعل الجيد بين¹

¹-جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 55

الإنسان وبيئة العمل إلى زيادة الإنتاج وجودته ويعم خير ذلك على كل أفراد المجتمع ومن ثم فمن المهم أن يكون هناك مكان يجمع أفراد أصحاب جسميا ونفسيا ويتمتعون بالرضا عن أنفسهم وعن أعمالهم ويشعرون بالانتماء لمجتمعهم، كما إن العكس صحيح تماما، فالأفراد المرضى والمضطربين وغير الراضين عن أعمالهم وغير المتوافقين مع هذه الأعمال سيهمون في تدهور الأداء وانخفاض كمية الإنتاج وانخفاض جودته، كما يحملون المجتمع تكاليف باهظة للحصول على الخدمات الصحية والاجتماعية وتحمل كل الخسائر التي يتسببون فيها، ومن ثم فإن الآثار السلبية على كل منظمة تضاف إلى الآثار السلبية في بقية المنظمات لتمثل في النهاية الفاتورة التي ينبغي على المجتمع أن يدفعها سواء كانت مادية (الاستيراد لتعويض الفارق بين الإنتاج والاستهلاك والخدمات الصحية والضمانات الاجتماعية وثن المواد التالفة والمفقودة والآلات المهالكة) ومعنوية كما تتمثل في سمعة المجتمع بين المجتمعات الأخرى باعتباره مجتمعا مستهلكا مستوردا، ضعيف الإنتاج، لا يتمتع أفراداه بالكفاءة المطلوبة غير قادر على التنافس والمشاركة.¹

¹ - جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص55

المبحث الثاني: أنواع مناخ العمل

إن الإتمام بالأفراد العاملين كونهم يشكلون عنصر رئيسيا من عناصر الإنتاج في المشاريع الصناعية يؤدي وبشكل مباشر إلى زيادة كفاءتهم وفعاليتهم وهذا يعني زيادة رغبتهم

المطلب الأول: مناخ العمل الفيزيقي

يتمثل المناخ الفيزيقي للعمل في مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداءه لعمله فالمقصود به تلك المؤثرات التي تحيط بالفرد ويخضع لها خلال أداءه لعمله وتمثل في الإضاءة، التهوية ودرجة الحرارة والرطوبة والضوضاء.

أولاً: الإضاءة

من الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد العامل على أن ينتج كثيرا وبأقل جهد فالضوء الخافت يسبب الشعور بالاكنتاب ومن المعروف أن هناك بعض الأعمال التي تحتاج إلى إضاءة أشد من بعض الأعمال الأخرى، فالإعمال الكتابية تحتاج إلى ضوء أكثر من أعمال التحميل، التفريغ، أو الأعمال الزراعية، وبديهي أن لا يزيد الضوء عن الحد الأزم فان زيادة الإضاءة عن الحد المطلوب تسبب زغللة العين فالضوء يجب أن يكون مناسباً لنوع العمل، وان يكون مناسباً لنوع العمل، وان يكون ثابتاً وليس متغيراً في شدته، وان يكون موزعاً توزيعاً متساوياً في جميع أجزاء مكان العمل، وان ركز فيكون التركيز موضع العمل وليس على عين العامل.

من الخطأ الاعتماد على الضوء الطبيعي وحده لأنه في كثير من الأحيان لا يفي بهذه الشروط وليس هناك أي ضرر من تعويض الضوء الطبيعي بالضوء الصناعي، حيث أن هناك كثير من الشركات لا يعترف بأهمية الإضاءة وأثرها على معدل الإنتاج وعلى جودته وعلى تكاليفه ولكن في الواقع لديه تأثير.

فالضوء الخافت قد يتسبب في إصابة العامل أو تدمير الآلات، حيث انه يوجد مصدرين من الإضاءة يمكن

توضيحهما كالآتي: ¹

¹ - عبد الرحمان محمد عيسى، "علم النفس والإنتاج"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003، ص 132

1-الإضاءة الطبيعية:ويقصد بها الضوء الطبيعي أوضوء النهار ومصدره الشمس ويتميز باللون الأبيض حيث يحتوي على نسب متساوية من كل مكونات الطيف الضوئي يمكن استغلال الإضاءة الطبيعية بالتحكم في مساحة

النوافذ والفتحات بزيادتها أو تقليلها،والإضاءة الطبيعية يفضل استغلالها كلما أمكن ذلك نظرا لملائمتها للعين وقلة تكاليفها ولكن لا يمكن الاعتماد عليها في حساب الإضاءة كمصدر مباشر للإضاءة، حيث تختلف شدتها باستمرار تبعا للوقت من النهار والفضل في البيئة ودرجة صفاء السماء 2-الإضاءة الصناعية: تنتج الإضاءة الصناعية من الأجسام المضيئة نتيجة لارتفاع درجة حرارتها سواء تم ذلك بطرق طبيعية أو كيميائية، وتستخدم الإضاءة الصناعية في الأوقات التي يتسنى فيها استخدام الإضاءة الطبيعية ويستخدم في ذلك المصابيح بمختلف أنواعها وهناك مستويات للإضاءة تختلف حسب نوع العمل الذي يؤديه العامل ودرجة ضوء الأجسام المرئية والوقت اللازم لأدائه¹

ثانيا: التهوية يقصد بالتهوية إدخال الهواء النقي وطرده الهواء الفاسد من داخل المصنع، والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل مكان العمل هو تهيئة المناخ، والأحوال المناسبة والجو الملائم لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن يمكن إرجاع فساد الهواء داخل مكان العمل إلى:

1-وجود عدد كبير من الناس في مكان واحد مقفول لمدة طويلة من الوقت: إذن لا شك أن يؤدي إلى تغيير نسب الهواء مما يجعل التنفس صعب، وبمعنى آخر أن هذا يؤدي إلى نقص الأكسجين وزيادة ثاني أكسيد الكربون نتيجة لعملية التنفس وزيادة درجة حرارة الهواء وهذا يجعل التنفس صعب ويعوق الأداء ويؤثر على الإنتاج.

2-العمليات الإنتاجية التي تدور داخل تلك الأماكن: إذ أنها تؤثر على نسب الهواء الذي يستنشقه العمال في هذا المكان، فقد تتضمن تلك العمليات الإنتاجية احتراق أو قد يترتب عليها شوائب كالأتربة والغازات والأدخنة، وهذا أيضا من العوامل التي تؤدي إلى فساد الهواء وتؤثر على صحة العاملين بالمكان من ثم التأثير في جودة إنتاجهم.²

¹ - عبد الرحمان محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص133

² - مجدي احمد محمد عبد الله، "علم النفس البيئي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2007، ص183

3- حركة الهواء: فهي من العوامل التي تمنع تراكم الهواء الراكد حول الجسم أو حول الآلات الصناعية ولا شك عدم دوران الهواء يمنع من تكوين جيوب من الهواء الدافئ الرطب.

ثالثا: درجة الحرارة والرطوبة

كثير ما يشكو العمال من برودة الجو ومن شدة الحرارة أثناء العمل، وفي الواقع تختلف عندما تتغير

درجة الحرارة والرطوبة، وبطبيعة الحال تختلف درجة الحرارة اللازمة باختلاف فصول السنة وباختلاف طبيعة العمل، فالأعمال الشاقة تحتاج إلى درجة حرارة أقل من الأعمال السهلة، وفي فصل الشتاء يحتاج العمال إلى درجة حرارة اعلي منها في فصل الصيف ويشعر العمال بالضيق إذا ارتفعت درجة الحرارة عن الحد المطلوب، ولكنهم يتحملون درجة حرارة عالية إذا كانت درجة الرطوبة بسيطة فالرطوبة تسبب شعور العامل بالضيق والاختناق نسبيا.

والمعروف إن العمل في مكان ترتفع فيه درجة الحرارة يسبب التعب والإرهاق والضيق وإذ لم يكن هناك حركة للهواء، فإن حركة الجسم تأخذ في الارتفاع المستمر ومن الطبيعي أن يزداد الإنتاج بتحسين درجة الحرارة والرطوبة المحيطة بالعامل، إذ أن الأعمال التي يؤديها العامل وهو جالس تحتاج في فصل الشتاء إلى درجة حرارة تتراوح ما بين 68_73 درجة ويحتاج في فصل الصيف درجة حرارة تتراوح ما بين 75_80 درجة بالنسبة للأعمال الصعبة، ونسبيا إن في كل الفصول يلزم درجة حرارة قدرها 65 درجة، إما الأعمال المجهدة تحتاج إلى درجة حرارة 60 فقط. يتوقف اثر درجة الحرارة والتهوية على مدى إحساس العامل بها وإدراكه للظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل .

رابعا: الضوضاء

تعرف الضوضاء على أنها خليط من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلا عن الآثار التي تحدثه على المدى الطويل من اثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية، وقد حظيت الضوضاء باهتمام متزايد في السنوات القليلة الماضية وذلك بعد اكتشاف تلك التأثيرات الضارة والتي تؤدي في النهاية إلى صعوبة تكييف الفرد لنفسه مهنيا وخفضت القدرة على العمل وهناك أنواع عديدة من العمل نذكر منها:¹

¹ - مجدي احمد محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 184

- 1- الضوضاء المستمرة: وهي الضوضاء التي تصدر عن الماكينات والعمليات الإنتاجية الدائرة داخل المصنع أو الوحدة الإنتاجية، وبتزايد ضررها كلما تباينت داخل المصنع الواحد.
 - 2- الضوضاء المتقطعة: وهي التي تصدر عن أصوات المطارق والانفجارات وتتميز في شدتها بين الارتفاع المفاجئ ثم الانخفاض السريع. 3- الضوضاء البيضاء: وتمثل كافة الترددات الصوتية بدرجة متساوية وتحسها الأذان كصوت متجانس يختلف عن كل صوت من الأصوات التي كونت تلك الضوضاء.
 - 4- الضوضاء الشائعة: وهي تلك الضوضاء التي تنتج عن عمليات لا تتعلق بنوع العمل الذي يجري في المكان كتلك الضوضاء المستمرة قد لا يكون لها أثر على صحة العاملين بالمكان نظرا لعامل التكيف معها، إما الضوضاء المنتظمة غير الموصولة فقد يكون لها أثر ضار لصعوبة التكيف المهني¹
- ترتبط درجة تأثير الضوضاء على العاملين على عدد من العوامل التي تضاعف أو تقلل من التأثيرات وأهم هذه العوامل هي:
- * شدة الضوضاء: تؤثر الضوضاء على المعرضين لها وتتناسب تأثيراتها طرديا مع شدتها ويعتمد التأثير على الزيادة الكلية في شدة الصوت عموما في جو المكان وفي مكان وقوف العامل وأقرب نقطة للأديبين.
 - * المسافة التي تفصل العامل عن مكان الضوضاء: فقد وجد إن شدة الضوضاء تقل كلما ابتعدنا عن الضوضاء.
 - * مساحة المكان: رغم أن مساحة المكان لا تؤثر على شدة الضوضاء الصادرة عن مصدرها إلا أنها تؤثر على الأسقف، مما يتسبب عنه اختلاف في شدة الضوضاء إلى درجة كبيرة. أو الأصوات المنعكسة من الحوائط
 - * مدة التعرض للضوضاء: ومعنى هذا انه يزيد التأثير بالضوضاء كلما زاد الوقت الذي يتعرض فيه العاملون لها ويحسب هذا الوقت بوقت العمل اليومي، ويختلف إذا كانت الضوضاء مستمرة موصولة أو متقطعة، وكذلك مدناستمرارها، كما تحسب مدة التعرض الأسبوعي للضوضاء ومدة التعرض طوال حياة الإنسان العملية²

¹ - مجدي احمد محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص185

² - عبد الباسط محمد حسن، "علم الاجتماع الصناعي"، دار غريب، القاهرة، سنة 2000، ص129

المطلب الثاني: مناخ العمل المادي

يقصد بمناخ العمل المادي كل ظروف العمل المتعلقة بالجانب المادي للمهنة مثل الأجور وكل العوائد المهنية التي يستعين بها العامل في قضاء حاجياته من مأكلوملبس ومختلف الحاجيات الأخرى كتتحقيق ذاته والتقدير المرغوب فيه ومكانته الاجتماعية، ويدخل في هذا الإطار الظروف المتعلقة بالجانب التنظيمي للمهنة مثل: محتوالمعمل، ساعات العمل وسرعته الخ

أولاً: الأجور

تعتبر الأجور من الأعباء التي تتحملها المؤسسات الاقتصادية وكافة التنظيمات التي تستخدم الموارد البشرية والتي تقتطع لها جزءاً كبيراً من الميزانية، ولقد اكتسب مفهوم الأجور عناية كبيرة منذ ظهور الفكر الاقتصادي.

1: تعريفاً للأجر

الأجر هو "ما يدفع مقابل عمل فكري أو جسدي، و الأجر في النظام الرأسمالي ثمن لقوة عمل العامل" و بتعبير آخر الأجر هو " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهود الجسمانية والعقلانية الذي يبذله في عملية الإنتاج، إما في النظام الاشتراكي فينظر للأجور على أنها حصة العامل من الدخل القومي، و بعبارة أخرى نصيب العاملين في إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبيرا نقديا مقسم حسب مقدار و نوعية العمل الذي يقوم به الأفراد" والأجراً أيضاً هو "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعياً أو شهرياً مقابل قيمة العمل". كما يمكن تعريفه على انه "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".

لقد تطور مفهوم الأجور تطوراً كبيراً إذ لم يعد مقتصر على ما يكتسبه الفرد مقابل عمل معين فكري أو عضلي، بل أصبحت ترتبط به بعض الملحقات المادية والمعنوية وخاصة مع تدخل النقابات والدولة في تنظيم العمل وما يرتبط به من تأمينات وحقوق العمال من خلال قانون العمل.¹

¹ - ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة 2004، ص 50

فالأجر بالمفهوم الحديث أصبحت له تبعات أخربوتدخل فيه اعتبارات معينة كالخبرة والأقدمية في العمل والأداء الجيد والمتميز كما تراعي فيه الحالة الشخصية والالتزامات العائلية كعدد أفراد العائلة، عدد الأولاد الذين يدرسون. الخوالي بموجبها تزداد قيمة الأجر والهدف من كل هذا هو الحرص على تغطية كافة احتياجات ومطالب العمال وتحسين المستوى.¹

2: نظاما لأجور

تعتمد المنظمات والمؤسسات على نظامين أساسيين لدفع الأجور هما نظاما لأجر الزماني ونظام الأجر بالإنتاج، وسيتم شرح هاذين كالآتي:

أ: نظاما لأجر الزماني: يتم دفع أجور العاملين والموظفين بمقتضى هذا النظام وفقا لوحدات زمنية معينة في ساعة اليوم، الأسبوع والشهر والسنة، وفي هذا النظام لا يتأثر أجر العاملين بالإنتاجية، وتعتبر هذه المسألة من أهم سلبيات هذا النظام إذ العامل الذي ينتج في زمن قدره ساعة واحدة أكثر من عامل آخر ينتج عدد قليل من الوحدات يتقاضيان نفس قيمة الأجر، فهذا بعد عدم إنصاف في حق العامل النشيط، أما العامل غير النشيط يأخذ أجر أكثر من حقه.

ويطبق نظاما لأجر الزماني في المنظمات والمؤسسات التي تهتم بالجودة أكثر من الاهتمام بالكم وفي المنظمات التي يكون فيها الإنتاج مرتبط بسرعة الآلات والأجهزة، كما يطبق في الأعمال التي يصعب تحديد مخرجاتها بوحدة كمية ملموسة ومن أمثلتها الوظائف الإدارية والخدمات الطبية والتعليمية والاجتماعية الخ²

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص50

² - احمد سليمان، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2002، ص228

ب: نظاماً لأجراً لإنتاج: يسمى أيضاً نظام الأجر التشجيعي طبق لأول مرة في نظام الحرف، نظام الجر بالإنتاج هو النظام الأكثر استخداماً حالياً وخاصة في المشروعات الصناعية، وبمقتضى هذا النظام يحدد معدل اجر معين وأداء كل نسبة أو حصة معينة من العمل ويتقاضى العاملون بصفة فردية أو كمجموعة أجورهم وفق إنتاجيتهم الفعلية، وهنا يكون كسب العاملين الأكثر كفاءة في العمل أعلى من العاملين الأقل كفاءة. كما أن لنظام الأجر بالإنتاج إيجابيات وسلبيات فمن إيجابياتها أن الأجر تمنح على أساس الكفاءة والقدرات الإنتاجية، كما إن الأجر الممنوح يشكل حافزاً قوياً للعمال ويحثهم على بذل مجهود أكبر وتحقيق أعلى قدر من الإنتاجية، إلا أن هذا النظام لا يخلو من عدة سلبيات:

* صعوبة التحديد الدقيق للمعايير والمستويات القياسية للإنتاج، التي يحسب الأفراد على أساسها مما قد يفتح المجال اضطراب العلاقة بين الإدارة والعمال.

* في نظام الأجر بالإنتاج يكون الاهتمام أكثر بالكمية المنتجة وبالتالي فإن الجودة قد تهمل في سبيل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية

* إن نظام الأجر بالإنتاج يناسب أكثر ذوي الكفاءات العالية التي يمكنها أن تنتج أكبر كمية من الوحدات بعكس الفئة المتوسطة أو الضعيفة التي تكون مكاسبها قليلة، هذه الفئة التي تضطر إلى بذل مجهودات وطاقت غير اعتيادية لتحفي الإنتاج المطلوب مما يؤثر على حالتهم الصحية.

3: عناصر الأجر

يتكون الأجر من عدة عناصر ثابتة ومتغيرة، تختلف هذه العناصر من نظام إلى آخر ومن بلد إلى آخر، فيما يلي سيتم توضيح العناصر الثابتة في الأجر والعناصر المتغيرة فيه حسب القانون الجزائري.

أ: الأجر الثابت: يتشكل الأجر الثابت من ثلاث عناصر أساسية وهي:¹

¹ - احمد سليمان، مرجع سبق ذكره، 229-230

*الأجر الوطني الأدنى مضمون: وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال في كل القطاعات والنشاطات دون استثناء، تقوم بتحديد السلطة العامة (الحكومة) بمقتضى نصوص تنظيمية ويتم تحديده بالرجوع إلى عدة اعتبارات مالية واقتصادية واجتماعية خاصة تلك التي تتعلق بتطوير الأسعار في البلاد وتطور مستوى المعيشة.

*الأجر الأساسي: هو الأجر الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة وهو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمنصب في القيمة النقدية أو المالية للنقطة الاستدلالية حيث أن تصنيف منصب العمل يعني ذلك ترتيب المنصب ضمن جدول خاص بالأجور.

*التعويضات الثابتة أو الملحققة بمنصب العمل: تحدد الفقرة الثانية من قانون علاقات العمل المادة 81 من قانون العمل هذه التعويضات والملحقات على أنها "التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل، أو مقابل ساعات إضافية بحكم ظروف عمل خاصة سميت بالعمل التناوبي"

ب: الاجر المتغير: يتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة، أي القيمة المالية من حيث عنصر الديمومة والاستقرار، لكونها تخضع لعدة عوامل وشروط لا تتحقق بصفة دائمة في كل الظروف والمجالات، إما بسبب قدرة العامل ومهارته أو بسبب تنظيم العمل أو بسبب عدم تحقق الشروط التي تنشئها وتبررها وتمثل هذاالعناصرفي:

-التعويضات: هي تعويضات تمنح للعامل متى قام بالعمل في غير الظروف العادية له

-الحوافز والمكافآت: تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة التي لديه

-المكافآت العينية: تتمثل في بعض النفقات يتحملها صاحب العمل لصالح العامل¹

¹ - احمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص231

ثانيا: الحوافز

1-تعريف الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها و ذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز و يجعله مستحقا ،فالحافز إذا هو بمثابة جائزة يتحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوك معيناً ترضى عنه الجهة التي تعرضه الجائزة ، و يعرف الحافز أيضاً بأنه العائد الذي يحصل عليه نتيجة للتميز في الأداء كما تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل و الظروف التي تتوفر في جو العمل و التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته ، كما تعرف الحوافز أيضاً بأنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دافع الفرد و بالتالي تحديد محتوى و شكل سلوكه و ذلك لإتاحة الفرص أمامها لإشباع الحاجات التي تحرر دوافعه

2-أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز إلى نوعين، مادية وحوافز معنوية وسيتم توضيحها كالآتي:

أ: الحوافر المادية: وهي التي تشبع الحاجات المادية للإنسان كحاجته للطعام واللباس والمسكن والأجر مثلا، كما أن

الحوافر المادية تأخذ صورا وأشكالا عديدة كالمكافآت والعلاوات المالية، المشاركة في الأرباح كما أنها تمثل بعض الامتيازات الأخرى كالعطلة المدفوعة الأجر، التأمين ونظام التقاعد والمعاشات³.

ب: الحوافر المعنوية: وهي الحوافر التي تشبع حاجات الإنسان الذاتية والاجتماعية مثل الحاجة إلى التقدير والاحترام والثناء والحاجة إلى الأصدقاء، ومن هذه الحوافر فرص الترقية والإشراف والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل والمساهمة في اتخاذ القرارات، وتعتبر هذه الحوافر إلى حوافر ايجابية¹

¹ - علي السلمي، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار غريب، القاهرة، سنة 2004، ص 545

أما الحوافز المعنوية السلبية فتتمثل في تأنيب العمال والصراخ عليهم وتوجيه الإنذارات، بغض النظر عن كل الحوافر ايجابية كانت أم سلبية فكلها تؤدي الوظيفة ذاتها وتمثل في إثارة القوى الداخلية للعمال وتحفيزهم وحثهم على تقديم أحسن أداء¹

ثالثاً: الآلات والمواد ووسائل الرقابة

تعتبر الآلات، المواد وكذا وسائل الرقابة من مكونات المناخ داخل العمل والتي يمكن توضيحها كما يلي:

1- الآلات:

أ: عدم ملائمة الآلة للعمال لعدم قدرة العمال على التكيف معها.

ب: التصميم غير المأمون

ج: استخدام أجهزة وآلات سريعة التآكل والصدأ.

إدارة المؤسسة مطالبة بمراعاة صحة وسلامة العمال أثناء اختيار التقنيات التكنولوجية ومعدات الآلات الإنتاجية.

2- المواد:

تعد المواد من ظروف العمل اليومية التي يتعامل معها العمال والتي من الممكن أن تؤثر على صحتهم وسلامتهم بسبب:²

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 546

² - صلاح الشنوائي "إدارة الإنتاج"، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، سنة 2000، ص 140

أ: ضعفاً جبهة التغليف الضرورية لها.

ب: طبيعتها الخطيرة كالمواد الكيماوية الإشعاعية القابلة للانفجار.

ج: عدم احترام الشروط اللازمة في تخزينها.

3- وسائل الرقابة:

تعتبر وسائل الرقابة من العوامل التي تحول دون تعرض العامل إلى حوادث العمل والإمراض المهنية، ويتم اللجوء إليها عندما يتعذر استئصال المخاطر من مصادرها.

ويعد مدى توفر هذه الوسائل للعاملين في المؤسسة أو عدم توفرها، أو توفرها بمواصفات غير ملائمة إلى مناخ العمل المادي الذين يعملون فيه.¹

¹ - صلاح الشنوائي، مرجع سبق ذكره، ص 141

المطلب الثالث: مناخ العمل النفسي والاجتماعي

يقصد بمناخ العمل النفسي والاجتماعي نوعية حياة العمل والبيئة التنظيمية السائدة التي يمارس فيها الأفراد أعمالهم، وقد ثبت من خلال التجربة والممارسة إن مناخ العمل النفسي والاجتماعي البيئي يمارس ضغوطا على الأفراد يفوق خطرها في بعض الأحيان خطر مناخ البيئة المادية للعمل، ومن أهم هذه الأخطار عدم الشعور بالرضا المهني، الفتور الخمول، اللامبالاة، عدم الثقة، الاكتئاب النفسي والعصبية وعدم التوازن والشروذ الذهنيوسيتيم توضيح عناصر المناخ النفسي والاجتماعي بشكلاً أكثر تفصيلاً.¹

أولاً: جماعة العمل:

تعرف الجماعة بأنها جمع من الناس يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة منظمة على أساس وجود توقعات مشتركة لكل منهم حلول سلوك كل من الأفراد الأخرى هذا التعريف يشير إلأن التفاعل يبرز من خلال الجانب الاجتماعي الموجود بينهم وفقاً للتوقعات المشتركة، ويعرفها ستوارتياً بأنها جمع من شخصين أو أكثر يرتبطون معا عن طريق التفاعل والتركيز حول مجموعة من المصالح المشتركة.

نلاحظ من خلال التعريف أننا نطلق مصطلح أو مفهوم الجماعة على جمع من الناس بطريقة منظمة معنى هذا وجود تنظيم هؤلاء الذين يرتبطون ويتفاعلون مع بعضهم البعض والذين تجمع بينهم مصالح مشتركة، وهذا ما يطلق عليه بالكفاءة الذاتية للجماعة، أي درجة نجاحها في إرضاء أهدافها في مقابل الكفاءة الموضوعية للجماعة، أي درجة نجاحها في تحي أهداف الجماعة

ويعرفها "فون وبز" بأنها "مركب من العلاقات الوثيقة بين أعضائها"²

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص353

² - طلعت إبراهيم لطفي، "علم الاجتماع التنظيمي"، مكتب غريب، القاهرة، سنة 1992، ص152

وقد اهتمت البحوث بدراسة تأثير التعاون على مستو الإنتاج داخل الجماعة نذكر من بينها بحوث "دويتش" و "مينتز"، حيث أمكن التوصل من خلالها إلى خصائص الجماعة التعاونية والتي تتمثل فيما يلي:

1: وجود دافع فردي أقوى فكمال العمل الجماعي والشعور بالواجب نحو الآخرين

2: توزيع أكبر للعمل وتنوع أكبر في قدر المساهمة بين الأفراد وتنسيق الجهود

3: تفاعل وانضمام وتفاهم أكبر بين الأفراد

ومن المهم الإشارة إلى أن أعضاء الجماعة قد يحسنوا اتخاذ القرار إذا لم تكن قد أعطيت لهم فرص سابقة لتحمل المسؤولية، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على اتخاذ القرار منها:

1: إمكانيات وقدرات الجماعة حتى تصبح قراراتها شاملة لأعضاء الجماعة

2: وجهات نظر الأعضاء بعضهم مع بعض

3: مستوى نمو الجماعة

4: شبكة العلاقات في الجماعة

5: وظيفة القيادة في الجماعة

6: الاتصال فكلما كان الاتصال من النوع المفتوح، فإنه يسمح للأعضاء بتبادل الأفكار والعلاقات

يقوم أعضاء الجماعة بالعديد من الأدوار فمن الأدوار ما يساعد الجماعة ويدفعها نحو التقدم والإنتاج ومنها أيضا ما يعطلها ويعيق حركتها، وفيما يلي توضيح تلك الأدوار التي تسير حركة الجماعة وتدفعها نحو التقدم

*المبادئ: هو الذي يبدأ بعرض الأفكار الجديدة وكذا يعرض الحلول المبتكرة

*الباحث عن المعلومات: هو الذي يطلب الإيضاح من الآخرين ويستفسر منهم¹

¹ - محمد الأنقر، "نظرية الجماعة في علم الاجتماع"، الدار التونسية، تونس، سنة 1971، ص 64

- *مقدم المعلومات: هو الذي يزود الجماعة بالحقائق والمعلومات المتعلقة بالموضوع أو المشكلة موضوع المناقشة
- *الباحث عن الآراء: هو الذي يهتم بالتعرف على آراء الغير ويحاول الوقوف على وجهات النظر المختلفة.
- *الموضح والمفسر: هو عضو الجماعة الذي يقوم بعملية التسجيل الكتابي أثناء الحوار والمناقشة سواء على الورق او على السجلات الخاصة بمحاضر اجتماعات الجماعة
- *الشخص العدواني: وقد يتمثل هذا العدوان في العدوان البدني أو اللفظي أو تحطيم أو إتلاف.
- *المعوق: وهو الذي يعوق النشاط بكثرة، تدخله ومقاطعته للجماعة واعتراضه على خطواتها أو بطئه في العمل.
- *الباحث عن التقدير: وهو الشخص الذي يبالي في الظهور، ويسعى إلى لفت انتباه الأعضاء له باستمرار، ويميل إلى استعراض جهوده ومعلوماته.
- *المستهتر: وهو العضو الذي لا يقدر المسؤولية التي تسند إليه ولا يقدم على المشاركة أو إعطاء اهتمام كبير لها ولا يلتزم بمعايير الجماعة وبشكل عام يتمثل سلوكه في عدم الالتزام.
- *المسيطر: وهو الذي يميل إلى فرض آرائه على أعضاء الجماعة ورفض مقاطعتهم ومحاولة فرض سيطرته على أعضاء الجماعة.¹

ثانيا: نمط الإشراف:

تشير الدراسات التي اجريه على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف وأداء المرؤوسين ورضاهم عن العمل فالمشرف هو الذي يجعل من مرؤوسيه محور الاهتمام، وذلك بتنمية العلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم كما أن ذلك يحقق أداء غال ورضا كبير عن عملهم بينما المشرف الذي يركز اهتمامه على الإنتاج ويعتبر المرؤوسين مجرد آلات لتحقيق الإنتاج الفكري أو أي منتج سلعي مادي ولا²

¹ - محمد الانقر، مرجع سبق ذكره، ص 65

² - سلمى محمود جمعة، " طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق "، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000، ص 195

يحاول تفهم مشاعر مرؤوسيه ولا يشعروهم بالاحترام والتقدير فان ذلك يجعلهم مستأؤون وعديمو الشعور بالرضا، وقد دلت التجارب أن جماعات العمل التي يشرف عليها قادة متسلطين تصبح جماعة عدوانية ليس نحو رئيسها فقط، بلونفس درجة العدوانية اتجاه زملائهم وتنتشر بين صفوفهم مظاهر الاستخفاف بعمل الآخريينورفض التعاون معهم واستيائهم نحو العمل فيتعمدون إلى تحطيم الجماعة تعبيرا منهم عن عدم رضاهم،وعلى المشرفإن يلتزم بمبادئ الإشرافأهمها:

* مبدأ التعبير الحر.

* مبدأ المشاركة: لان الفرد يشعر بقدر كبير من الطمأنينة حيث انه يعرف انه لا يعالج الموقف وحده، وإنأشخاصا يتمتعون بالمعرفة والخبرة يشدون أزره ويقدمون له المساعدة دون صراع أو مناقشة.

* مبدأ الموضوعية.

* مبدأ الموضوعية.

* مبدأ الديمقراطية.

* مبدأ التقويم.

وإن هذه المبادئ تتصف بالديناميكيةومجرد معرفة هذه المبادئ لا يكفي لاكتساب المهارة في الإشراف، ولكن المهارة في استخدامها هي أهمشيء بالنسبة للمشرف التي يكتسبها عن طريق استخدامها في قيامه بعملية الإشراف ومن بين المهارات الواجب توافرها لدى المشرف هي مهارة الملاحظة، مهارة حل المشكلة،مهارات إدارة الاجتماعات والمناقشة، ومهارة التوجيه والمساعدة.

ولا شك أن النقطة الأخيرة تعد من الوظائف الصعبة، ويرجع سبب صعوبتها إلى ان أي مدير يتعامل مع أناس من قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم، ولكل منهم أهدافه ودوافعه، وهذا يتطلب من المدير المشرف على تفهم الأفراد العاملين حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ - سلمى محمود جمعة، مرجع سبق ذكره، ص195

ثالثا: الاتصالات في العمل

يقصد بالاتصالات في العمل "نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة إلى العمال والعكس ويعتبر الاتصال ظاهرة وعملية اجتماعية تحدث بين الأفراد والجماعات نتيجة حاجاتهم لتبادل المعلومات والأفكار والعواطف، وذلك بواسطة وسائل الاتصال، وعملية الاتصال لا يمكنها أن تحدث إلا بتواجد على الأقل طرفين اثنين أحدهما يرسل الرسالة وأخر يستقبلها، ويكون طرف الاستقبال أما فردا أو مجموعة من الأفراد.

وقد أعطيت تعاريف متنوعة ومتعددة للاتصال نذكر منها:

يعرف الاتصال بأنه "عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين وأكثر والاتصال هو إرسال واستقبال المعلومات بين الناس"

والاتصال كما يعرف "هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما "سكينر فيري" فيرى بان الاتصال هو "السلوك الشخصي أو الرمزي للوسائل بقصد التأثير على المستقبل". كما أن الاتصال هو كذلك "نقل رسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رموز لتحقيق أهداف متعددة.

رابعا: الثقافة العمالية

يقصد بالثقافة العمالية تقديم خدمات تتمثل ف مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات والمفاهيم إلى العمال من اجل تزويدهم بالوعي الضروري والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع وفي نشاطهم النقابي، وعلاقتهم بالمجتمع القومي والدولي.

وثقافة المنظمة هي "مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة، كان يتولى العمال القدامى نقل ثقافتهم التنظيمية إلى العمال الجدد (طرق العمل، الاقتراحات)".¹

¹ - محمد محمود مصطفى، "خدمة الجماعة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1985، ص 130

وهي أيضا "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة مثل النقابات"

ويمكن أن تكون ثقافة أي مؤسسة تعليمية نقطة قوة أو نقطة ضعف وذلك من خلال تأثيرها على سلوك مجتمع المهنة، ولا يخفى على أحد أن الثقافة العمالية هي انعكاس لثقافة أو بيئة المؤسسة وما يشمل عليه علاقات اجتماعية سائدة.

فالثقافة العمالية هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل وتعليمها للعمال الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم و شعورهم اتجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وهي بهذا الشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكهم، كما تشير إلى ان ثقافة المؤسسة تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المؤسسة وتشمل الجانب المعنوي من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد آداب وممارسات عملية، وهي بهذا تقوم بدور المرشد للأفراد وتوجيه فكرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما إن أعضاء الجماعة يمكن أن يدخلوا ملامح جديدة وبالمقابل إخفاء ملامح قديمة، تناسب أهدافهم و مصالحهم.¹

خامسا: السأم والملل

تتسم الأعمال الروتينية المتكررة بالرتابة لأنها تنفذ على وتيرة واحدة دون تغيير، بحيث تحدث مللا للقائمين على تنفيذها، وبالتالي سيتأثروا دأؤهم للعمل بشكل سلبي وللقضاء على هذه الظاهرة وجد انه من الضروري أن يكون الأفراد الذين يتم اختيارهم للعمل في مثل هذه الوظائف من متوسطي الذكاء، لأنه ثبت إن الفرد الذكي لا يمكنه القيام بالأعمال الروتينية وسوف يشعر بالملل بسرعة وبوجه عام يمكن القول أن أهم ظروف وعناصر مناخ العمل النفسي و الفيزيقي هي كمايلي:²

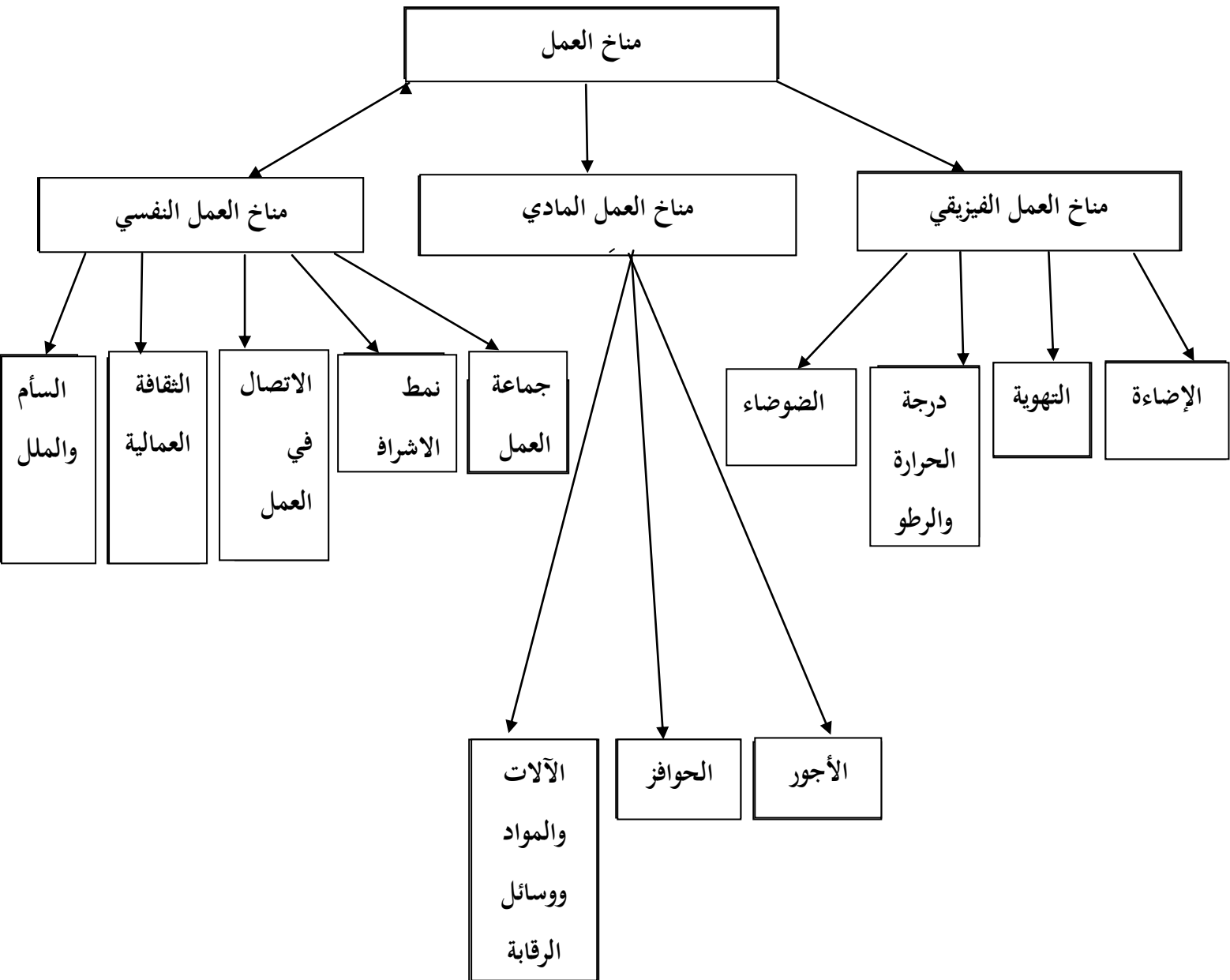
¹ - محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 130-131

² - مصطفى محمود أبو بكر، "التفكير الاستراتيجي وإعادة الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000، ص 130

- 1-مدى الإحساس بالأهمية والمكانة والدور الذي يقوم به الفرد.
- 2-مدى توفر عنصر التحدي في العمل الذي يشير اهتماما ودافعية الأفراد للعمل.
- 3-مدى شعور الأفراد بالعدالة والإنصاف في المعاملة.
- 4-مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5-السياسات التنظيمية وإجراءات العمل التي تنظم سيره وممارسته.
- 6-مدى الشعور بالحرية في العمل.
- 7-مدى توفر عنصر الطمأنينة في العمل وعدم الخوف من الفصل والتسريح.
- 8-طبيعة العلاقات القائمة بين المترفين والعمال.
- 9_الحوافز بأنواعها.
- 10-التغيرات التنظيمية المتكررة، وذلك بسبب انه يصاحبها مناخ يتسم بطابع عدم التأكد و تغيرات الأشياء تكون غير مألوفة، مثل تطبيق طرق عمل جديدة، تغيير مناهج غير مدروسة و غير مهيكله مع نظام البيئة ... الخ وجميعها تشكل قلق نفسي لديهم.¹

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص130

الشكل رقم 1.1: يوضح أنواع مناخ العمل



المصدر: من اعداد الطالبة

خاتمة الفصل الاول

نستخلص مم سبق وما قمنا بدراسته في الفصل الأول انه لمناخ العمل سواء المادي أو الاجتماعي أهمية بالغة للمنظمة وللأفراد فيها، ولذا يجب على المنظمة بالدرجة الأول أن تعمل على توفير سبل الراحة والاعتناء خاصة بالجانب البيئي في العمل لكي يتمكن العامل من أداء عمله بشكل جديد يكون هو الأول مستفيدا منه ويجد الراحة والرضا عما يقوم به لان ذلك يتيح للمنظمة فرصة حصد النتائج من خلال ما قامت به من مجهودات لتحقيق محيط عمل مناسب ومن النتائج الايجابية المتوقعة هو تحقيق إنتاجية عالية وأرباح مرضية.

مقدمة الفصل الثاني

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات.

أسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفعالية عالية، فضلا على أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه، ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقويم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا،

كل ذلك يشكل في رأينا نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها او نوعها وهناك العديد من الخيارات الاستراتيجية المهمة التي يتوجب تحديدها من قبل المديرين من بينها مثلا:

- ماهية أهداف وغايات تقييم الأداء. هل نقيم من اجل تصحيح مشاكل قائمة أم من أجل تحديد مكافآت أو شيء آخر؟

- هل التقييم عملية فردية أم جماعية؟

- من يقوم بعملية تقييم الأداء؟ هل هو الرئيس المباشر أو الرئيس الأعلى أم مجموعة أو جهة خارجية؟

المبحث الأول: التعريف بالأداء

تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة وتعتبر سياسات الاختبار والتعيين وإعداد فئة القادة المديرين وسائل أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة إلا أنها لا تعتبر كافية، لذا تظهر ضرورة تقييم الأداء لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"¹

كما يرى حمادي أن الأداء هو تصور مخرجات وأهداف ظهورها هو إنتاج لمدخلات مغطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه²

وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

ويشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³

كما يعرف الأداء بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرداً أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو عدة أهداف محددة"⁴

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 2003، ص 03.

² - H.MHamady 'administration in developing countries' with special reference to Egypt and Libya 'PH.S this is University of Sarthelyde' glqsgow;1975.P215.216.

³ - رابحة حسن، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

⁴ - غفلة محمد المبيضين واسامة محمد جردات، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2001، ص 49.

كما يعرف الأداء "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"¹ ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة" وهذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو يحصر الأداء في أحد شقيّه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.²

ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه "مستوى تحقيق الأهداف" وهذا المستوى يقاس باستخدام مؤشرات وهذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أنّ الأداء هو الفعالية، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوّط بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد.³

¹ - غفلة محمد المبيضين وأسامة محمد جردات، مرجع سبق ذكره، ص50

² - R. Brusquet;fondement de la performance humain dans l'entrepris 'les éditions. D'organisation' paris,1989,p11

³ -A.Burland'G.YEglem: PMyKITA' dictionnaire de gestion'EditionFoucher' paris,1995,p27

المطلب الثاني: محددات الأداء

من خلال ما سبق عرفنا الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج من تظافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلبا او إيجابا ويطلق على هذه العناصر محددات الاداء وتتمثل في:

أولاً: **الجهد**: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) على الطاقات الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

ثانياً: **القدرات**: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ثالثاً: **إدراك الدور أو المهمة**: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميته في اداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

رابعاً: **الوظيفة (متطلبات العمل)**: وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات، وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات، والمعيدات المستخدمة.

خامساً: **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)**: أو ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظامالاتصال، السلطة، اسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة فقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل فيه الموظف على أدائه والمتمثلة في: المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.¹

¹ -توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص04

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء واساليب تحسينه

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدّة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بينها ما يلي:

1- الاختلاف الموجود والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، و يختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل و كمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

3- التحسينات التنظيمية والإجراءات ذاتاً تؤثر مباشرة على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عدّة عوامل منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية والتعديل التنظيمي مثلاً: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز وحلول الآلة محل الأعمال اليدوية وارتفاع واضح في معدل الإنتاج، كما إن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جزاء الظروف المحلية، حتى ولو أدي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة مثلاً: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد¹

الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع

1-علي السلمي، "تطوير الأداء وتحديد المنظمات"، دار غريب، القاهرة، سنة 1998، ص163

من هذه المواقع وانتظام حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع..... إلخ، كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج

5- نوعية وحدة العمل التام، قد تؤدي إلى معدلات مختلفة الإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.¹

ثانياً: اساليب تحسين الأداء

تتعدد اساليب ومداخل تحسين الأداء، فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام بتطوير و تحسين مناخ العمل، وعادة ما يكون التحسين عن طريق اساليب مختلفة تعرف المؤسسة على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو الى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية الإيجابية تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وتشكل عملية اساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء المؤسسة بما يعود بفرص أكثر لتحقيق الأهداف ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة سيطرة على مستويات الاداء، ويشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء ومنع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق اهدافها سواء من داخلها أو من خارجها التي تتحلل بالتوازنات و التوقعات²

أ: الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى

أدائها، هذه القضية اساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الاستراتيجية، إذن هي مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة.

¹ -علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص164

² -ديسلر جاري، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، العربية السعودية، سنة 2003، ص55

فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعّال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الاطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكّن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون إنهاباختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفل لخدمة زبائنها، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائجنحوى تحقيق مستوى الجودة ليلقى رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء.

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة، من أبرز تلك المزايا ما يلي:

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.

- تحسين الأوضاع التنافسية.

- حسن استغلال الموارد.

- تعزيز رضا العاملين.

- تحسين العائد المادي والاجتماعي.

- تحسين صورة المؤسسة.¹

هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها نتيجة أنّها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخليل الجودة الشاملة إلا أنّها تتفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الآتية:

- التركيز على الزبون.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- مشاركة العاملين والعمل الجماعي.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003، ص 66

- التحسين والتطوير المستمر في الجودة.
- أهمية المعلومات المرتدة.
- الوقاية والمراقبة المستمرة بدلا من المراجعة والفحص.

ونظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءا ملموسا في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقديرية لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الأيزو المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير.¹

ب: إعادة الهندسة: تعرّف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التصميم الجذري لأعمال المؤسسة بغية الحصول على تحسينات جذرية"، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، إعادة هندسة العمليات لا تعني تكيف وتعديل الوظائف والهياكل التكنولوجية أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات وعليه إدارة الجودة الشاملة² يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة وهذه الأخيرة تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة. وتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية التالية:

- ✓ إعادة التفكير في الأساسيات والوعي الحالي.
- ✓ إعادة التصميم الجذري.
- ✓ التركيز على العمليات.
- ✓ تحقيق نتائج باهرة.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 66

² - مايكل هامر، "نتائج إعادة الهيكلة"، دار الافاق، الرياض، 1999، ص 12

التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

✓ التركيز على الزبون.

✓ شمول المؤسسة ككل.

✓ حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.¹

الخلاصة: إن إعادة الهندسة تتضمن ثلاثة ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها أهمها:

❖ تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية والتحفيز على التقدم إلى قيم إنتاجية وفعالية.

❖ تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.

❖ تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته.²

وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء.

وتجدر الإشارة أنّ لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار، وهناك العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، ولتسد فجوة الأداء³

¹ - مايكل هامر، مرجع سبق ذكره، ص12

² -علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، سنة2002، ص163

³ -علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص163

المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين

تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، وتعتبر سياسات الاختيار والتعيين، الأجور، الحوافز وإعداد فئة القادة المدربين وسائل أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف.

إن تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافياً في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤديون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، لذا تظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة دراسات تناولت مفهوم تقييم أداء العاملين وأضافت عليه معنى يجب التنويه إليه من خلال عدة تعاريف جسدت معنى تقييم أداء العاملين باعتباره القاعدة الأساسية لتقييم الأداء نعرضها فيما يلي ونحاول تبين مفهوم موحد يلم بكل الجوانب:

تقييم أداء العاملين هو "تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه"¹

¹-Anne Rebeyrolle،Evoluer Vers un nouveau dialogue en ressourceshumaines،Edition achevé d'imprimatures presses de Jouve، N 1292. France, 1992, p13

كما يضيف: "تقييم أداء العاملين هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل، والمتعلقة بهم وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة"

فالتقييم بما يهيئوهم من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقييم اي الترشيد والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة تضيق أو نحو نقاط الضعف.

وعملية تقييم أداء العاملين على هذا النحو هي جزء من عملية أشمل للتنمية المستدامة والمستمرة لهم، تضم ضمن ما تضم التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية ولا تقتصر مسؤولية تنمية الموظف وكذا الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم.

أما الإدارة فيجب أن تطمئن الى أن الفرد الذي عهد إليه بعمل محدد وتلقى قدرا مناسباً من التدريب يستطيع أن يعمل او يتعامل وفق الانماط والمستويات المحددة، وان يستخدم أدوات العمل ويتبع تقييم الاداء من حيث توضيح نواحي قصوره إن وجدت ومساعدته على تداركها، وبين الإدارة والفرد موضع التقييم هناك الرئيس المباشر الذي يقيم رؤوسيه ويتعين أن يرى في تقييم الأداء رؤوسيه سبيلا إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم الذي ما تفتأ أن تنتهي في نفس النقطة.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص إلى التعريف شامل كما يلي:

- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة ودورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة.

- وجود معدلات أداء يتم على أساسها مقارنة أداء الموظف الفعلي.¹

¹ - احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، مصر، سنة 2000، ص 331

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين

إنّ تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد، تنزيل، فصل، ساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة و تنويع الحوافز، إقناع المجددين بأهمية و فائدة بذل جهود أكثر، تحديد الاشخاص الذين يصلحون للعمل و الذين يتطلب الامر الاستغناء عنهم، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مسائلة و محاسبة، و أن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم و انضباطهم أو بمعنى صلاحية قيمهم و نتائجهم.

ولمزيد من الشرح سوف نبرز الاهمية فيما يلي:

- 1- **إحساس العامل بالمسؤولية:** عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.
- 2- **اختبار العامل تحت التجربة:** تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعبر التقارير الدورية التي تقييم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.¹

¹ - شونوي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص 25

3- تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:

أولهما: تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساساً لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

وثانيهما: هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلباتوظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلاً.

4- زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم مع الجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم.¹

¹- شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 26

هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

-ضمان استمرارية الرقابة والإشراف: أن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيدهو بذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

-تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال، فمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ما ممتاز أو ضعيفا و هنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة، و على ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء و المشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة و الحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مسائلة أمام العمال، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة .

-تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال: إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل و تقديم المعلومات المرتدة -تغذية عكسية- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء . و كثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده و طاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء و الإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم و بين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم .¹

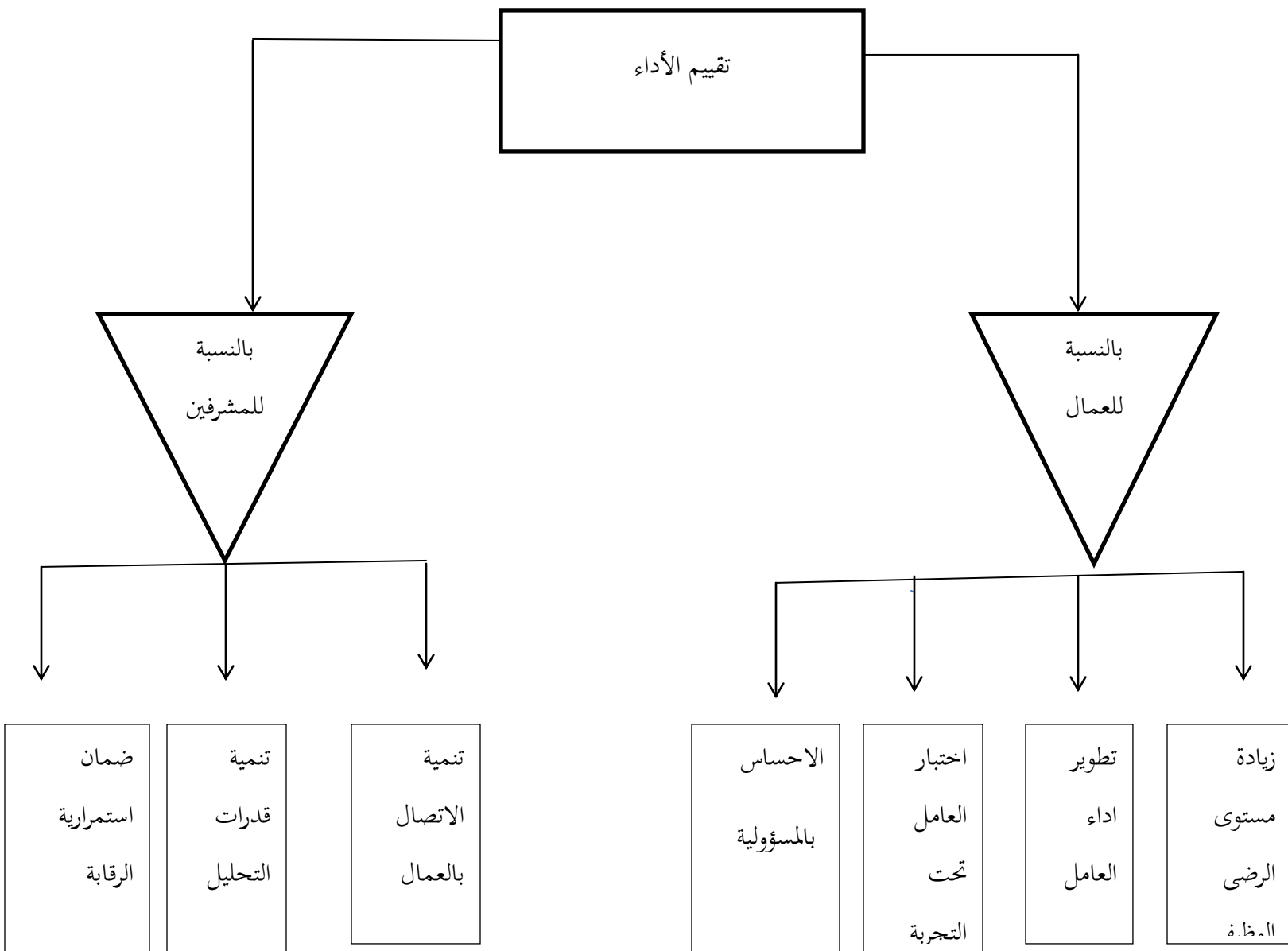
وكتيجة لما سبق يجب التنويه بأن أحد المؤلفين يقول: إذا عرف شخص أو فرد ما أن عمله يخضع للرقابة فإنه يتصرف بطبيعة مغايرة عما إذا عرف عمله لا يخضع للرقابة أو التقييم وهذا بحسب الطبيعة الفطرية لكل فرد أو إنسان.²

¹-نظمي شحادة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 2000، ص76

²-عبد الله علي، " من استنتاج للأستاذة في مناقشة دكتوراه"، جامعة الجزائر، ص2005

وفيما يلي شكل يوضح أهمية تقييم أداء العاملين:

*الشكل رقم 1.2: تقييم الاداء



المصدر: نعيمة فضيل، " أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة "، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2006، ص 42

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين

أشرنا قبل قليل إلى أن قياس أداء العاملين هو من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات وهي: المنظمة – المديرين – المرؤوسين.

1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة.

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة هي:

- ❖ خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين.
- ❖ النهوض بمستوى العمال من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- ❖ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ❖ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين.

- ❖ إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين الحكم على كل واحد منهم أنه ممتاز أو وسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك. وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
- ❖ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- ❖ الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية على أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

- ❖ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.¹

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين.

¹ - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، جدار للكتاب العالمي، الأردن، سنة 2007، ص 103-104

لعلّ أبرز الأهداف التي يسعى المقيّمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

- ❖ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- ❖ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.

وأن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هي تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن جهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:

أ- التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين 80% و90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

ب- إرشاد العاملين:

إنّ مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل.¹

ج- التغذية العكسية:

تحتاج كل من الإدارة والعامل إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة لعملية التقييم وتفيد مثل هذه المعلومات في معرفة مدى التقدم والتأخر في القدرة الأدائية للعامل خلال سنوات عمله.

¹ - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 104

د- الإدارة بالأهداف:

يتمثل هذا النظام في أن يقوم المدير التنفيذي بتحديد الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها والتي يجب أن تشكل محور سلوكه وتفكيره والتي منها تشتق الأهداف التي تعطي اولوية الإنجاز والحيوية والتحقيق في المدى المتوسط والقصير ثم تتخذ القرارات التي يمكن أن تتفق أمام تحقيق الأهداف ثم يلتقي المديرين كل على حدى أو مجتمعين في استعراض الأهداف ويقوم هؤلاء بتكرار نفس العملية بالنسبة لموظفيهم وهكذا حتى نهاية السلم الوظيفي على أن يتم استعراض الأهداف ومجموعة من قواعد السلوك التي تعتبر ملزمة التنفيذ والتي تعتمد كمعايير للتقييم الذاتي و المزدوج و الإرشادات والتوجيهات الكفيلة بالتغلب عليها .

وأحسن ما نختم به أن تقييم الأداء يحقق مزايا عدّة منها:

-الرفع من الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العاملين.

-وسيلة لتطوير الأداء الذاتي .

-إشعار الموظف بمسؤوليته.

-وسيلة لضمان عدالة المعاملة.¹

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-"، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2003، ص 114

المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم أداء العاملين

أولاً: طرق تقييم أداء العاملين

هناك أكثر من طريقة واداة لتقييم أداء العاملين وهي تنقسم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية وترتكز على الأداء الجماعي.¹

1-الطرق التقليدية:

-طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

-طريقة المقارنة بين العاملين: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المقارنة التالية: (عدد الأفراد-1)/2
المثال التالي يوضح هذه الطريقة²

1-Robert le Duff ,Encyclopédie du gestion et managementEdition Dalloz,Paris,1999,p895

²-مهدي حسن زويلف واحد قطامين، "الرقابة الادارية"، دار حنين، الاردن، سنة1990، ص374

فإذا كان هناك 4 افراد في القسم هم: سعيد، علي، محمد، صلاح فإنّ المقارنات تكون: سعيد/علي، سعيد/محمد

سعيد/صلاح، علي/محمد، علي/صلاح، محمد/صلاح

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنات من المقارنات السابقة ولقد تمت الإشارة

إلى الشخص الأفضل وذلك يوضع خط تحت الفرد الأفضل، وبناء عليه يمكن التوصل إلى الجدول والذي يبين نتيجة

المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين) ويظهر هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وهو

بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى وأن سعيد حصل على المرتبة الثانية وأن علي يحصل على المرتبة الثالثة أما الرابع فهو

صلاح.¹

*الجدول رقم 1.2: نتيجة المقارنة الثنائية

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
سعيد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
صلاح	-	4

المصدر: مهدي حسن زويلف وأحمد قطامين، "الرقابة الإدارية"، دار حنين، الأردن، سنة 1990، ص 27

¹ - مهدي حسن زويلف وأحمد قطامين، مرجع سبق ذكره، ص 374

-طريقة التوزيع الإجباري: وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيّم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين

(المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعتهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيّم بشكل عام حيث تتراوح فئة التقييم بينضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد، تشتت هذه الطريقة أن يقوم المقيّم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على اساس التوزيع الطبيعي كما يلي:

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف)

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)

40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط)

20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)

10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد)

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أنّ الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي¹

¹ - احمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد"، الدار الجامعية، مصر، سنة 2003، ص33

*الجدول رقم 2.2: طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين

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

المصدر: فايز الزعبي، "الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال"، دار الهلال، الأردن، سنة 1991، ص 211

-طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون

هناك ثلاثة تصنيفات، كالاتي الأداء المرضي، الأداء الغير مرضي، الأداء المتميز.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة اداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث

يوضح كل فرد وفقا لدرجة أدائه، كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة او مرضي أو غير مرضي.¹

¹ -علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر والتوزيع، الاردن، سنة 2003، ص 90

كما أنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاثة تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع

الإجباري، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف مثلاً:

10% من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض.

20% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل من المتوسط.

40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.

20% من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.

10% من الأفراد الذين ادائهم في الدرجة الأولى.¹

– طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً

لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس يحتوي على صفات وخصائص، مثل

²كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها

*الجدول رقم 3.2: نماذج مختلفة لقياس التدرج البياني

أ: نوعية العمل

	✓		
4	3	2	1

¹ – سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2001، ص 250

سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 251

ب: نوعية العمل

		✓	
نوعية العمل مميزة	العمل ينجز في الغالب بشكل ممتاز	النوعية متوسطة لهذا العمل	طالما يحتوي العمل على بعض التغيرات

ج: نوعية العمل

			✓
اخطاء متعددة	اخطاء متوسطة	اخطاء نادرة	لا توجد اخطاء

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، سنة 2001، ص 251

د: نوعية العمل

عوامل الأداء	درجات الأداء			
	متميز باستمرار	متميز في بعض الأحيان	متوسط باستمرار	غير مرضي باستمرار
النوعية الدقة الاقتصادية عدم وجود اخطاء		◆		

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2001، ص 251.

– طريقة قوائم المراجعة:

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الوصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من

العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وتم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا.¹

*الجدول رقم 4.2: نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
1-هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف		
2-هل يوجد الزبائن أفضل من البضائع		
3-هل يكون مشغول حتى وإن لم يكن لديه زبائن		
4-هل يقترح منتجات جديدة للزبائن		
5-هل يفقد توازنه وهدوءه امام الزبائن		
6-هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل		
7-هل يرتكب اخطاء في العمل		

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص255

-طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على اربعة جمل، ومن هذه الاربعة جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ويقوم المشرف في كل اربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا ، وبالتالي يتوهم المشرف أن

¹-سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص255

هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة ، وجملتان تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف ولا يعلم المشرف الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي¹ ، ولذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة أما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الإثنين اللتين تبدو كمقياس للصفات المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الإثنين اللتين تبدو كمقياس للصفات غير المرغوبة وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق

أ- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

ب- ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضا.

ج- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

د- لا يعد قادرا على إنجاز القرارات.

وتمثل العبارات أ-ب الصفات المرغوبة في أداء الموظف

و-ج-د الصفات غير المرغوبة²

¹ - سناء عبد الكريم خناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2001، ص 222

² - سناء عبد الكريم خناق، مرجع سبق ذكره، ص 222

-طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمته في القائمة السرية وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء رؤوسهم، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها رؤوسهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة¹

2-الطرق الحديثة:**-مقياس التدرج على أساس سلوكي:**

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

-طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة ألا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

¹ - مهدي حسن زويلف، "إدارة الافراد"، دار الصفاء للنشر، عمان، سنة 2003، ص 211

وتتميز هذه الطريقة بانها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الافراد العاملين.¹

-طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط التنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقياس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا²

فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد وتمثيلاً لأدوار وحل المشكلات واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط وصراعات العمل وبعد ذلك يتولى المقيّمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم الإدارية المحتملة³

¹ - علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 96

² - حمداوي وسيلة، "ادارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، سنة 2004، ص 57

³ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 431

-طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالاتي:

أ: تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على اساسها، ويتم هذا بالاتفاق مع الرئيس والمرؤوس.

ب: أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

ج: في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بماتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا.¹

ثانيا: خطوات تقييم أداء العاملين

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك²

¹ -Leurrant Bellanger André:petit jean louis Bergeron:gestion de ressources humaines ،une approche global et intégrer ,Gaëtan Morin , éditeur 1983,P108

² - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 244

1-تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز التقييم

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في اعماله المكلفة بها حيث على اساسها تحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب ام لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمرا مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الامور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

2-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد

العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب ان يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.¹

¹ -عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2005، ص 409

3- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك اربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

-ملاحظة الأفراد العاملين.

-التقارير الإحصائية.

-التقارير الشفوية.

-التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة الثالثة هي مناقشة التقييم مع الافراد العاملين .

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أداءه، كما إن المناقشة¹

¹ -صلاح شنواني، "إدارة الافراد"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، سنة 1999، ص 147

تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي حيث أن التقييم الصادق وكما اشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس او المشرف المباشر

6- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الاسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فعن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح او الإجراءات التصحيحية للأداء لا يتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن اسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما إنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

¹ - عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد"، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 2012، ص 34-35

خاتمة الفصل الثاني

في هذا الفصل تم استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل.

كما إن عملية تقييم أداء العاملين تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القوة على تصميم استراتيجية تسييرها والتخطيط لتطورها متقبلاً، كما تعتمد كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار.

مقدمة الفصل الثالث

تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بظروف العمل وأداء العمال، وهذا من اجل فهم هذين المتغيرين، ولان الدراسة النظرية لا تكفي وحدها سنقوم بدراسة هذا الموضوع من الجانب العملي، ومن اجل هذا قمنا بدراسة تطبيقية لأثر ظروف العمل على أداء العاملين في خزينة "سيدي علي" ما بين البلديات "ولاية مستغانم".

في هذا الفصل نحاول قياس أثر مناخ العمل على أداء العاملين في خزينة سيدي علي، حيث قمنا بصبر آراء العاملين وعرض عليهم استبيانات وفي الأخير تفسير النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: التعريف بالخزينة

سنتناول في هذا المبحث تقديم الإطار النظري لخزينة سيدي علي ما بين البلديات - مستغانم - من خلال مجموعة من النقاط نبرز فيها مصالحتها وعرض مختلف مهامها وإعطاء شرح مفصل لهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: تعريف، مصالح ومهام الخزينة

أولاً: تعريف خزينة البلدية

كانت تعرف بقباضة البلدية وهي مصلحة من مصالح مديرية الضرائب للولاية مكلفة بتسيير ومراقبة إيرادات ونفقات البلديات وبعض المؤسسات العمومية مثلاً المستشفى، وهي موجودة على مستوى كل دائرة، أصبحت تعرف حالياً بخزينة البلدية وهذا تطبيقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-04 المؤرخ في 19/01/2003 المشار إليه سابقاً، فإن الإلحاق الفعلي لخزائن البلديات، القطاعات الصحية، المراكز الاستشفائية الجامعية إلى المديرية العامة للمحاسبة ويدخل حيز التنفيذ ابتداء من 02/11/2004.

ويواصلوا قبضو الضرائب المكلفون بالتسيير المالي للبلديات والمستشفيات مهامهم الحالية إلى غاية صدور قرارات الصلاحيات المتضمنة في مراسيم السالفة الذكر، وتواصل إدارة الضرائب ضمان صرف علاوات الدخل التكميلي لفائدة مستخدمي الخزائن، تنفذ أحكام هذا المقرر عن طريق تعليمات مشتركة تحدد الكيفيات التقنية والإدارية للالتحاق طبقاً للبرنامج المرفق، ويتمثل دورها في جمع الضرائب والرسوم المختلفة على مستوى المقاطعة، ومراقبة وتسيير البلديات التابعة لها.

ثانياً: مصالح الخزينة

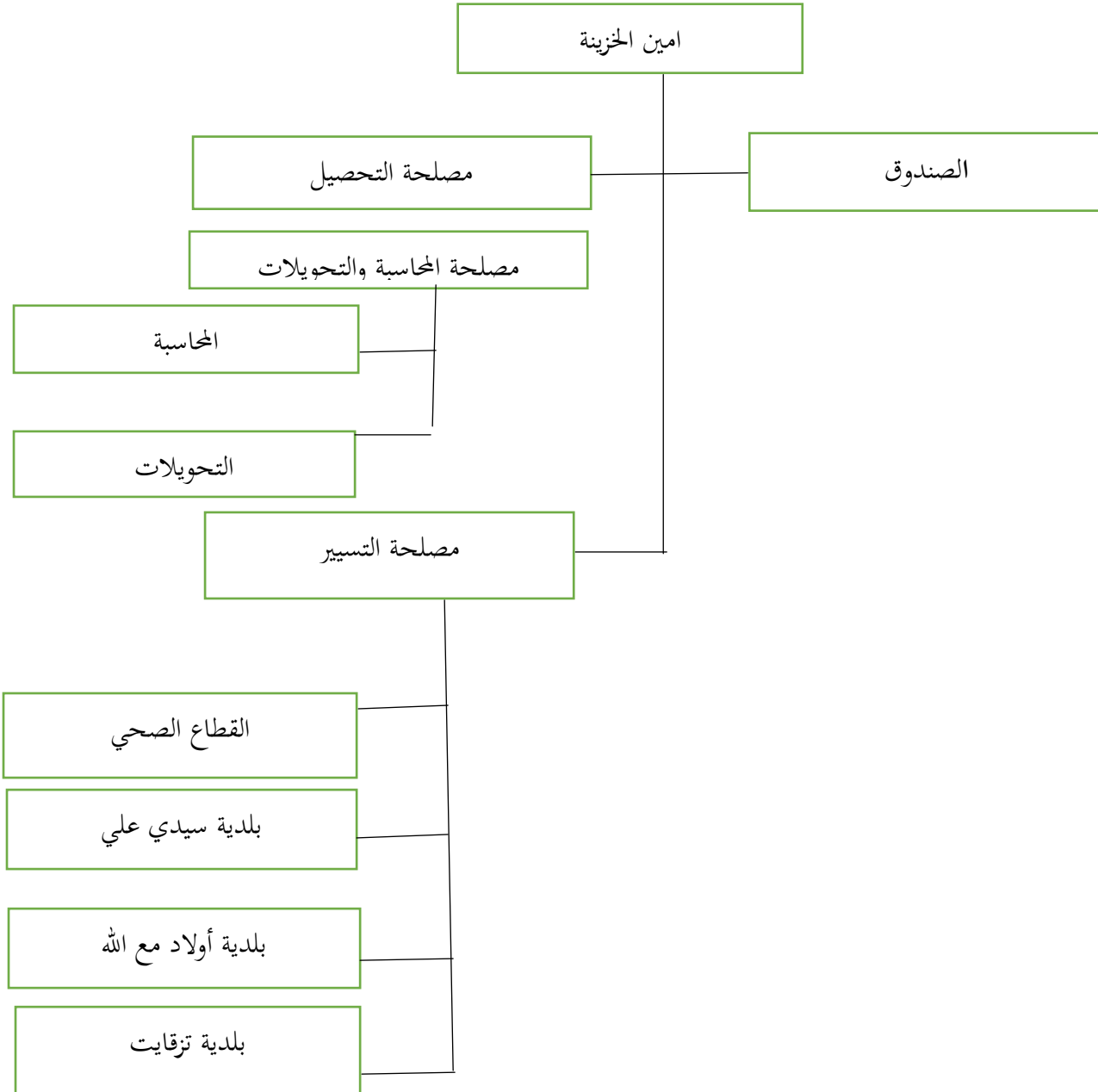
خزينة سيدي علي هي فرع من فروع خزينة الولاية فلهذا لا تحتوي على مصالح كثيرة فمن مصالحتها نجد مثلاً: على رأس القائمة أمين الخزينة ومنه تتفرع باقي المصالح منها: الصندوق، مصلحة التسيير، مصلحة المحاسبة والتحويلات، مصلحة التحصيل.¹

¹ - امر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

مصلحة التسيير بدورها تنقسم إلى 3 بلديات: سيدي علي، تازقايت، أولاد مع الله والقطاع الصحي،
مصلحة المحاسبة تنقسم إلى المحاسبة والتحويلات.

الهيكل التنظيمي للخزينة يوضح ذلك:

الشكل رقم 1.3: الهيكل التنظيمي لخزينة سيدي علي ما بين البلديات:



المصدر: من وثائق الخزينة

ثالثا: مهام الخزينة

من بين العمليات التي تقوم بها الخزينة:

- 1- تسوية الموردين.
- 2- دفع الأجور.
- 3- دفع مساهمات البلدية.
- 4- تحصيل المقبوضات الخاصة برسوم البلدية.
- 5- دفع تكاليف القروض.
- 6- المقبوضات الخاصة بالتحويلات للبلدية.
- 7- مقبوضات الخدمات التي تنفذها البلدية.
- 8- مراجعة الملفات وطلب التخفيضات (مخططات التصفية والمحاضر القضائية).
- 9- تسيير الخزينة: تسيير الحسابات المالية، الحالات الدورية للخزينة.
- 10- تسيير الديون.
- 11- تحرير الحساب الإداري.
- 12- حساب نتيجة الميزانية وملحقاتها ومسك الأرشيف الذي له علاقة بتسيير الميزانية.
- 13- تحسین العلاقة بين الخزينة ومسؤولو البلدية وهنا فيما يخص الملفات المتعلقة بينهم.¹

1- من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

المطلب الثاني: مهام ودور مصالح الخزينة

يتدخل في تنفيذ ميزانية البلدية عونان هما:

-رئيس المجلس الشعبي البلدي كأمر بالصرف

-القابض البلدي كمحاسب

دور أمين الخزينة:

تمارس وظيفة المحاسب من طرف القابض البلدي الذي يعتبر المؤهل الوحيد لاستعمال ومسك وحفظ أموال وقيم البلدية، ولهذا فإنه مكلف باتخاذ تحت مسؤوليته الشخصية كل العناية الضرورية لتحصيل الإيرادات والهبات والوصايا والموارد.

ومن بعض مهام أمين الخزينة نجد:

-مسك الوثائق المحاسبية.

-إعداد كشوف الالتزامات بالنفقات.

-حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية.

-تحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها.

-مسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقاً للتشريعات المعمول بها.

-التدقيق في جمع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.

-السهر على احترام التنظيم الذي يحكم التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ النفقات العمومية.

-تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة الخاصة بالسنة المالية.

-مسك سجل الالتزام بالنفقات وصرفها طبقاً للتنظيمات المعمول بها.

-تحضير وضعيات استهلاك اعتماد الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة المؤهلة.¹

¹ -القانون الأساسي، مرجع سبق ذكره

ويساهمون زيادة على ذلك في تحضير مشاريع الميزانية، وبصفته المحاسب الدافع يجب عليه ان يتحقق

من:

-صفة الأمر بالصرف.

-التنفيذ القانوني للنفقة.

-وجود الاعتماد المالي.

-مطابقة العملية للقوانين والتنظيمات السارية المفعول.

ولضمان التنفيذ الحسن لميزانية البلدية وتحقيق الانسجام بين تقييد العمليات الأمر بالصرف وعمليات المحاسب يجب إجراء المقارنات الدورية بين هذين العونين.

أولاً: مهام مصلحة الصندوق:

يعتبر الصندوق بالنسبة للخزينة بمثابة الحصالة حيث يلعب يوماً دوراً هاماً في تحصيل الإيرادات وصرف النفقات نذكر من بين الإيرادات ما يلي:

-كراء العقارات والمنقولات.

-الرسم التطهيري والعقار

-تسديد رخص البناء.

ومن أهم النفقات نذكر ما يلي:

-تسديد الصكوك الخاصة بالخزينة.

-تسديد الحوالات الأقل من 10.000.00 دج.¹

¹-من وثائق الخزينة

-تسديد المعاشات (المجاهدين، أرامل الشهداء).

يقوم أمين الصندوق بتسجيل جميع العمليات الخاصة بمداخيل ونفقات البلدية والقطاع الصحي، تسجل المداخيل في دفتر المداخيل وتسجل النفقات في السجلات الخاصة بها أيضا، يوميا على الساعة الثالثة مساء يقوم أمين الصندوق بتوقيف العمليات ثم يتم تسجيلها، كل بلدية لها الدفتر الخاص بها وبهذا يتم إقفال الصندوق.

ثانيا: مهام مصلحة التحصيل:

-تحصيل مبالغ الكراء للبلدية.

-مسك السجلات المدونة من طرف مفتشية الضرائب.

-مراقبة المعاملات التجارية (بيع وشراء العقارات) عن طريق نسخة عقد البيع وذلك بتحصيل الديون إن وجدت، بواسطة وصل اقتطاع من مبلغ الضمان الموجود عند الموثق.

-تقديم وثيقة السلبية في حالة عدم وجود دين.

-تسجيل قوائم الأشخاص المدينون في نهاية كل سنة في السجلات الخاصة بالرسم العقاري والتطهيري.

-تطبيق غرامة التأخير في السداد والمقدرة ب 25 بالمئة.

ثالثا: مهام المصلحة المالية والمحاسبية:

يعتبر المحاسب الإداري المراقب المالي، حيث يقوم بتقديم الاستشارات لباقي المصالح ولا يمارس أي سلطة تنفيذية إلا على قسمه، يعد المحاسب بمثابة الذراع الأيمن لأمين الخزينة، يهتم فرع المحاسبة بتدوين وتسجيل كل الإيرادات والنفقات والمعاملات الحسابية الأخرى في الخزينة سواء كانت للبلديات او القطاع¹

¹-من وثائق الخزينة

الصحي او معاملات أخرى (منح الشهداء) او مداخيل: الرسم التطهيري والعقاري وهذا من خلال دفاتر وحسابات خاصة مقسمة إلى فرعين أساسيين: المداخيل والنفقات من بينها:

- دفتر مداخيل الصندوق: مخصص للمداخيل النقدية فقط مثل مداخيل البلديات الثلاث، الرسم التطهيري والعقاري (500026)، غرامات التأخير (500020)، مداخيل القطاع الصحي، إعانات مالية نقدية (520005).

- دفتر مداخيل البنك: وهو مخصص للمداخيل البنكية فقط، ويعمل بنفس طريقة الدفتر الأول.

- دفتر مداخيل الحساب الجاري البريدي: وهو مخصص لمداخيل الحسابات البريدية، ويعمل بنفس طريقة الدفترين السابقين.

وهناك أيضا دفاتر للنفقات منها:

- دفتر نفقات الصندوق: مخصص لكل أنواع النفقات النقدية مثل:

حوالات الدفع والنفقات الخاصة بمنحة أرامل الشهداء، ومنحة المجاهدين وأبناء الشهداء... الخ

- دفتر نفقات الحساب الجاري البريدي: هو مخصص لدفع أجور العمال للبلديات والقطاع الصحي.

ونجد فيه رصيد الخزينة البريدي علما انه لا يتم صرف أي صك بريدي لأية بلدية إذا كان رصيد الخزينة غير كافي مهما كانت ضخامة ميزانية هذه البلدية.

-اليوميات المساعدة للعمليات المختلفة: يشمل هذا الدفتر عمليات مختلفة من نفقات وإيرادات مثل:

*تقديم المساعدات الاجتماعية (مساعدات الدولة) منها: منحة المعوقين، كبار السن..... الخ

*تحويل المبالغ الى الأشخاص الدائنين للبلديات مثل: شراء تجهيزات للبلدية من عند المورد، ودفع مبلغها.¹

¹ -القانون الأساسي، مرجع سبق ذكره

تتضمن وظيفة المحاسب تسجيل وتجميع البيانات وإعداد التقارير بنتائج الأداء لكل المستويات الإدارية، حيث يقوم بالتأكد من دقة التسجيل وسلامة ودقة المعلومات الواردة في التقرير، وفي نهاية الشهر يتم إقفال كل هذه الحسابات ويتم إعداد ميزان المراجعة الشهري وبيعت إلى الخزينة الجهوية للولاية.

رابعاً: مهام مصلحة التحويلات:

تتم هذه العملية بتحويل أموال من حساب الخزينة إلى حساب الشخص المعني بالأمر بعد دراسة معمقة للحالات التي تكون مرفقة بفاتورات او دراسة مشاريع مخططات التنمية للبلدية.

- بالنسبة للحالات: يقوم العون المعني بالمر بتأشيرة هذه الحوالة ويقدمها إلى العون الذي يقوم بالتحويلات.

- بالنسبة لمخططات التنمية للبلدية: يقوم العون المعني بالأمر بتأشيرة هذا المشروع مع مراقبة كافة الوثائق والحسابات وبعدها يقوم بمأ طلب القرض يرسلها إلى الولاية وبعد توقيع الوالي يتم بتحويل هذه الأموال من حساب الخزينة إلى حساب الشخص ويجري هذا التحويل كآآتي:

*مأ سجل خاص بالتحويلات.

*ثبتت هذه العملية بواسطة شهادة إدارية.

*تمرر هذه العملية في دفتر اليومية.

*بمأ الصك الخاص الذي يمثل هذه العملية.

وبعد الانتهاء من هذه العملية توضح التأشيرات ويقوم أمين الخزينة بتوقيع هذا التحويل، وبيعت إلى الخزينة الجهوية لولاية مستغانم وهناك يتم التحويل من حساب الخزينة إلى الشخص المعني بالحوالة او المشروع نقداً (بالنسبة للتحويلات المالية).¹

¹ -القانون الأساسي، مرجع سبق ذكره

خامسا: مهام مصلحة التسيير:

يعتبر هذا الفرع من أهم المصالح على مستوى الخزينة حيث يقوم بالإشراف على كل العمليات المالية الخاصة بالبلديات المتواجدة على مستوى إقليمها وكذا القطاع الصحي (بكل فروعها) ومن أبرز مهام هذه المصلحة ما يلي:

- تأشير حوالات الدفع بمختلف أنواعها.
- صرف المبالغ حسب كل مادة مع مراعاة الوثائق اللازمة لذلك.
- مراجعة الميزانية الأولية، الميزانية الإضافية.
- فتح الأرصدة في سجلات المحاسبة حسب الميزانية.
- مراقبة رصيد كل مادة مع الحفاظ على عدم تجاوز المبلغ المرصد لذلك.
- القيام بوضعيات مالية شهرية بالنسبة للمشاريع بمختلف أنواعها الثلاثة وذلك لمعرفة مدى تقدم المشاريع.
- إعداد حساب التسيير لكل بلدية.¹

¹ - من وثائق الخزينة

المطلب الثالث: الرقابة على الميزانية

يخضع تنفيذ الميزانية لأنواع متعددة من الرقابة قصد التحقق من التزام الهيئات العامة وأجهزة السلطة التنفيذية (الإدارة العامة) بأحكام وقواعد القانون المتعلق بالميزانية سواء ما تعلق منها بالإيرادات أو النفقات حفاظا على الأموال العامة، وحسن استعمالها، تفاديا للتبذير والتبديد والاختلاس، ولعل من أهم صور الرقابة على تنفيذ الميزانية يتمثل في الرقابة الإدارية، ورقابة البرلمان، ورقابة مجلس المحاسبة.

أولا: الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية هي تلك الرقابة التي تمارسها هيئات الدارة العامة على بعضها البعض فهي إذن رقابة تتم داخل السلطة التنفيذية، مما يجعلها داخلية وذاتية كما تكون سابقة أو لاحقة، وعلى كل فإن أهم صور الرقابة الإدارية عموما وفي مجال المالية خصوصا، يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

1- الرقابة التلقائية (الذاتية): حيث تقام آليات وقواعد داخل جهاز إداري معين من اجل تحسس مواطن الخلل وإصلاحها في الوقت المناسب مثل: سجل الاقتراحات، التقييم الدوري والاجتماعات المنتظمة لهيئات الجهاز الإداري..... الخ.

2- الرقابة الرئاسية: حيث تحول القوانين والأنظمة للرئيس الإداري حق التدخل للتعقيب على أعمال مرؤوسيه من اجل المصادقة عليها أو تعديلها أو إلغائها، سواء كان ذلك من تلقاء نفسه أو بناء على طعن رئاسي.

3- الرقابة الوصائية: بالرغم من الاستقلال القانوني لبعض الهيئات الإدارية داخل السلطة التنفيذية بموجب اكتسابها للشخصية المعنوية (البلدية، الولاية، الجامعة....) إلا أن ذلك الاستقلال ليس مطلقا ولا تاما حيث تبقى تلك الأجهزة خاضعة لقدر معين من الرقابة والإشراف من طرف السلطة الوصية، مثل وصايا الوالي عن أعمال البلدية.

ثانيا: الرقابة التشريعية:

يتمتع البرلمان بزيادة على السلطة وضع وسن القوانين، باختصاص لا يقل أهمية وهو مراقبة الإدارة العامة من حيث مدى التزامها بتطبيق برنامج الحكومة الذي كان قد وافق عليه من قبل، تمس الرقابة البرلمانية (أو التشريعية) مختلف أنشطة الحكومة ومجالات تدخلها ومنها المجال المالي. إضافة إلى الاختصاص بالمصادقة على

قانون البلدية واعتماد كما رأينا في مرحلة إعداد الميزانية، فان مراقبته تمد أيضا أثناء تنفيذ الميزانية بل وحتى نهاية السنة المالية (رقابة بعدية).

-الرقابة البعدية (اللاحقة): تنص المادة 160 من الدستور على قانون ضبط الميزانية:

تقدم الحكومة لكل غرفة من البرلمان عرضا من استعمال الاعتمادات المالية التي اقرتها لكل سنة مالية. تختتم السنة المالية فيما يخص البرلمان بالتصويت على قانون يتضمن تسوية ميزانية السنة المالية المعنية من قبل كل غرفة من البرلمان.

وفي نفس السياق كانت قد ذهبت المادة 5 من القانون 84_17 المتعلق بقوانين المالية حينما نصت على ما يلي:

"يشكل قانون ضبط الميزانية الوثيقة التي يثبت بمقتضاها تنفيذ قانون المالية وعند اقتضاء قوانين المالية التكميلية او المعدلة الخاصة بكل سنة يلتزم قانون الحكومة بتقديم البيانات والوثائق التي تسمح للبرلمان بالقيام بالمراقبة"

*الرقابة بواسطة هيئة مستقلة:

قد تتم الرقابة على تنفيذ الميزانية عن طريق هيئة مستقلة عن الهيئتين التنفيذية والتشريعية ويوضح لها نظام خاص كما هو الحال بالنسبة لمجلس المحاسبة.

لقد نص دستور 1976 على تأسيس مجلس المحاسبة بموجب المادة 190 منه متأثر في ذلك بمجلس المحاسبة في فرنسا رغم الاختيار الاشتراكي الذي كان سائدا آنذاك وبعد صدور دستور 1989 صدر قانون 90-32 المؤرخ في 15/07/1995 المتعلق بمجلس المحاسبة حيث يقوم على ما يلي:

*التشكيل:

1-الأعضاء: حسب المادة 38 يتكون مجلس المحاسبة من القضاة الآتي ذكرهم:

من جهة رئيس مجلس المحاسبة، نائب الرئيس، رؤساء الغرف، رؤساء الفروع، المستشارون، المحاسبون.¹
ومن جهة أخرى الناظر العام، الناظر المساعد.¹

¹-من وثائق الخزينة

2-التسيير: من حيث تنظيمه وتسييره يقوم مجلس المحاسبة على:

- رئيس مجلس المحاسبة المعين بمرسوم رئاسي.
- غرف ذات اختصاص وطني وغرف ذات اختصاص إقليمي، كما يمكن أن تنقسم الغرف إلى فروع لكل منها رئيس.

-أقسام تقنية ومصالح إدارية، ينشطها وينسق بينها ويتابع مهامها أمين عام.

3-التشكيلات: من حيث تشكيلاته يجتمع مجلس المحاسبة طبقا للمادة 47 في شكل:

- كل الغرف مجتمعة، برئاسة مجلس المحاسبة.
- الغرفة وفروعها، حيث تتكون تشكيلة المداولة من 3 قضاة على الأقل.
- غرفة الانضباط في مجال تسيير الميزانية المالية.
- لجنة البرامج والتقرير.

*الاختصاص:

يقوم اختصاص مجلس المحاسبة على معيار عضوي وآخر موضوعي حيث نصت المادة 170 من الدستور على ما يلي:

"يؤسس مجلس محاسبة ويكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية، يعد مجلس المحاسبة تقريرا سنويا يرفعه إلى رئيس الجمهورية، يحدد القانون صلاحيات مجلس المحاسبة ويضبط تنظيمه وعمله ونتائج تحقيقاته "

1-من الناحية الشكلية العضوية: تخضع لرقابة مجلس المحاسبة المؤسسات والهيئات الواردة في المواد

من 7 إلى 10 من الأمر 95-20 السابق والمتمثل في مصالح الدولة (الوزارات)، الجماعات الإقليمية (البلديات، الولايات)، وجميع المؤسسات والهيئات العمومية على اختلاف أنواعها الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية.²

¹-من وثائق الخزينة

1-من وثائق الخزينة

كما تخضع أيضا لرقابة المجلس: المرافق العامة الصناعية، التجارية، شركات الاقتصاد المختلف، وكذا الهيئات المكلفة بتسيير النظم الإجبارية للتأمين والحماية الاجتماعية (صناديق الضمان الاجتماعي).

2-من الناحية الموضوعية: تمس مراقبة مجلس المحاسبة في المجال القضائي:

-تقييم حسابات المحاسبين العموميين ومراجعتها ومراقبة الانضباط في مجال تسيير الميزانية المالية، مما يترتب عن المعايير من جزاءات قضائية (الغرامة) كما تشير إلى ذلك الفقرة الثانية من المادة 6 منه.

*الإجراءات:

ولإجراءات التحريات والتدفقات والمراجعات يعين رئيس الغرفة مقررا لهذا الغرض، ويقوم رئيس الغرفة بإرسال التقرير إلى الناظر العام لتقديم استنتاجاته، ثم يعرض الملف بكامله على التشكيلة المدولة لمناقشته، أما قرار نهائي في حالة عدم إثبات وجود أية مخالفة أو بقرار في الحالة العكسية.

يبلغ القرار المؤقت إلى المحاسب للرد عليه خلال الشهر، وبعد تقديم الناظر العام لاستنتاجاته الكتابية، وبعد المدولة توضع التشكيلة المختصة (الغرفة) في الملف بقرار نهائي بأغلبية الأصوات، مما يجعله خاضعا لفكرة القرار المزدوج، يتمتع القرار النهائي بالصيغة التنفيذية، كما هو الشأن بالنسبة لقرارات الجهات القضائية الإدارية (المادة 84)، يمنح مجلس المحاسبة بقراره النهائي الإبرام إلى المحاسب الذي لم يتم تسجيل أية مخالفة على مسؤوليته أو يجعله في حالة مدين إذا كان الأمر خلاف ذلك.¹

¹-القانون الأساسي، مرجع سبق ذكره

المبحث الثاني: استبيانات حول تأثير مناخ العمل على أداء العاملين

قمنا في هذا المبحث بعرض استبيانات على موظفي الخزينة فقمنا بالتعرف على كل من بياناتهم الشخصية وكذلك مدى رضاهم عن أساليبهم القيادية ورضاهم عن العمل.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي خزينة سيدي علي ما بين البلديات -ولاية مستغانم- والبالغ عددهم 31 موظف.

ثانياً: عينة الدراسة

توجد أنواع مختلفة من العينات منها العينات العشوائية، المنتظمة، البسيطة والميسرة، أما عينة البحث فكانت العينة الميسرة من موظفي خزينة سيدي علي ما بين البلديات -ولاية مستغانم- وذلك لسهولة الوصول إلى أفراد هذه العينة والتمكن من جمع قاعدة بيانات بسرعة لإتمام الدراسة.

تم توزيع استبيان على عينة حجمها 31 موظف من الخزينة، حيث تم الإجابة على كل الاستبيانات من قبل الموظفين واستهدفت العينة كل مجتمع الدراسة لصغر حجمه ولسهولة الاتصال بأفراده، أي أن نسبة الجيبين على الاستبيان كانت 100%.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان

قصد إكمال الجانب التطبيقي من الدراسة ولدراسة أثر مناخ العمل على أداء العاملين، ثم تطوير استبيان لجمع بيانات أولية عن متغيرات الدراسة و تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام (انظر الملحق رقم 1) -القسم الأول: هي مجموعة بيانات تعريفية للموظفين تشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري.

-القسم الثاني: تضمن 10 عبارة تقيس بيانات لمعرفة القائد أي المدير الذي يعتبر المكلف الرئيسي بمناخ العمل إن كان مقبول من طرف الموظفين أم لا والمتمثلة في اتفق، محايد، لا اتفق.

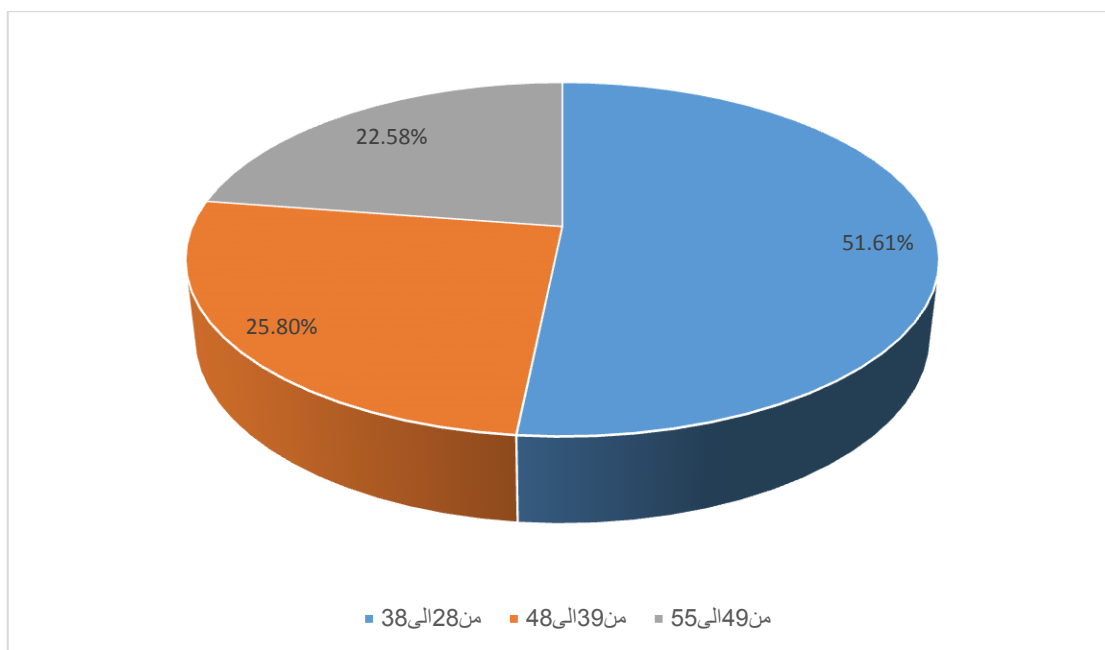
-القسم الثالث: تضمن 10 عبارة تقيس بيانات عن مدى رضاهم عن مناخ العمل والمتمثلة في راض، محايد، غير راض.

أولاً: خصائص عينة الدراسة من ناحية البيانات التعريفية للموظفين

*الجدول رقم 2.3: خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة %
من 28 إلى 38	16	51.61
من 39 إلى 48	8	25.80
من 49 إلى 55	7	22.58
المجموع	31	100

*الشكل رقم 2.3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر في:



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

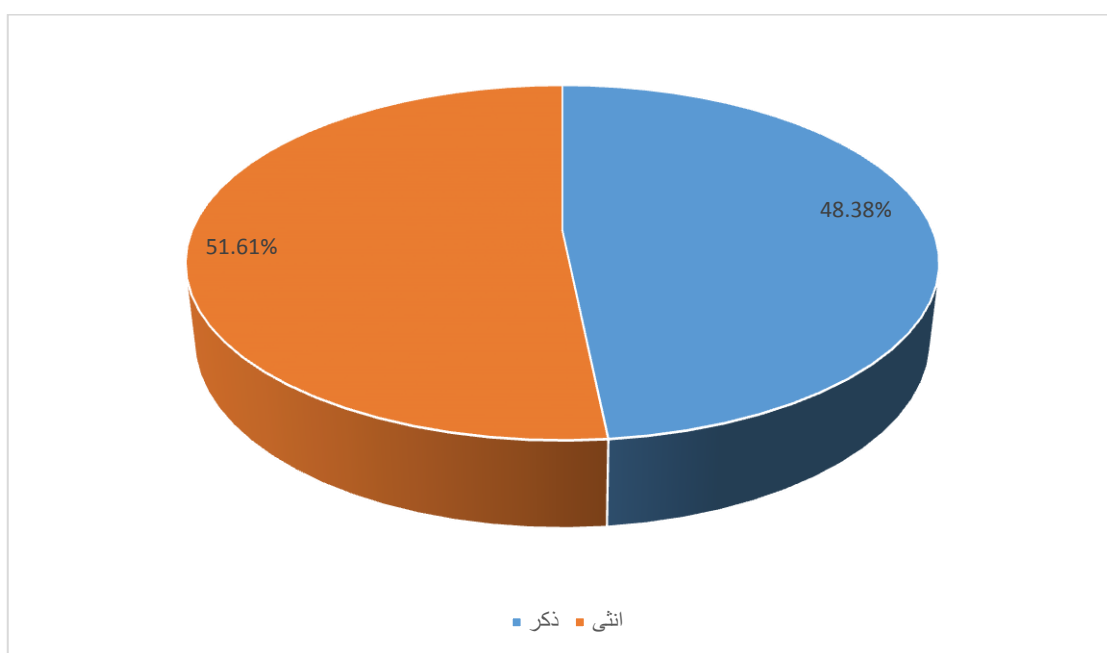
من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن ما يعادل 51.61 من المجيبين على الاستبيان كان عمرهم يتراوح من 28 إلى 38 أي تصل أغلبية عينة الدراسة أما من 33 إلى 48 سنة فيشكلون سنة 25.80 وأخيرا من 49

إلى 55 فيشكلون نسبة 22.58 وهذا دليل على أن المجتمع محل الدراسة ويمكن استغلاله لزيادة الأداء عن طريق تحسين مناخ العمل باعتباره قادرا على العمل

*الجدول رقم 3.3: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
48.38	15	ذكر
51.61	16	انثى
100	31	المجموع

*الشكل رقم 3.3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:



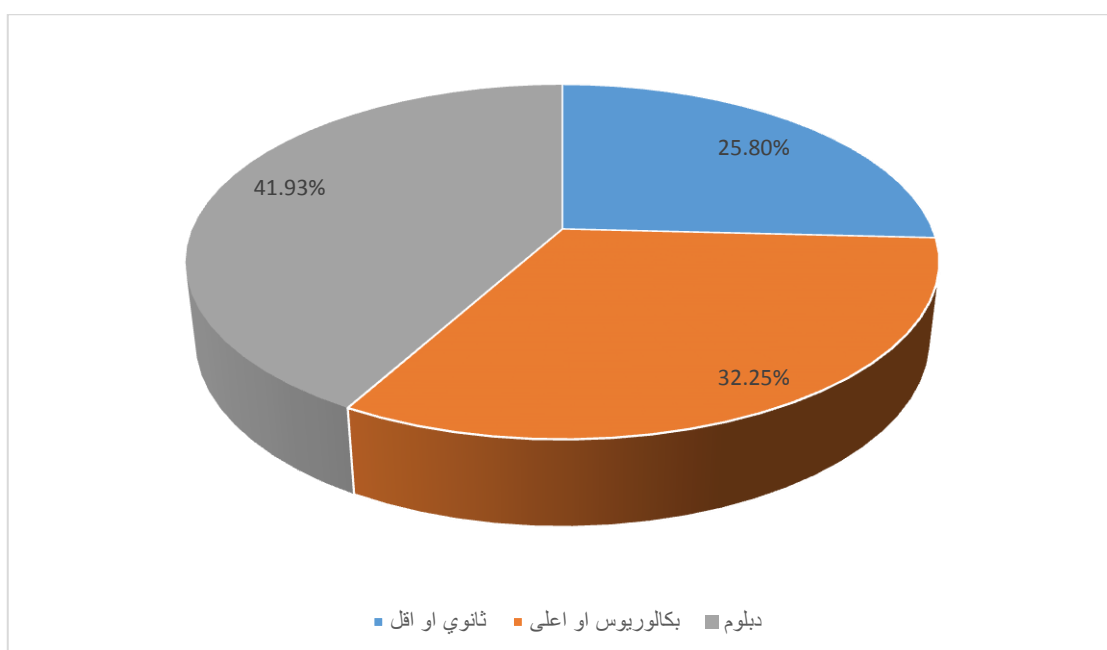
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن نسبة 48.38 من الباحثين كانت ذكور أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي 51.61 من الباحثين، هذا يشير أن المجتمع محل الدراسة مجتمع ذكري، كما انه يعتبر مجتمع أكثر تأثير بمناخ العمل في الخزينة.

*الجدول رقم 4.3: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

العمر	التكرار	النسبة %
ثانوي أو اقل	8	25.80
بكالوريوس أو أعلى	10	32.25
دبلوم	13	41.93
المجموع	31	100

*الشكل رقم 4.3: توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري:



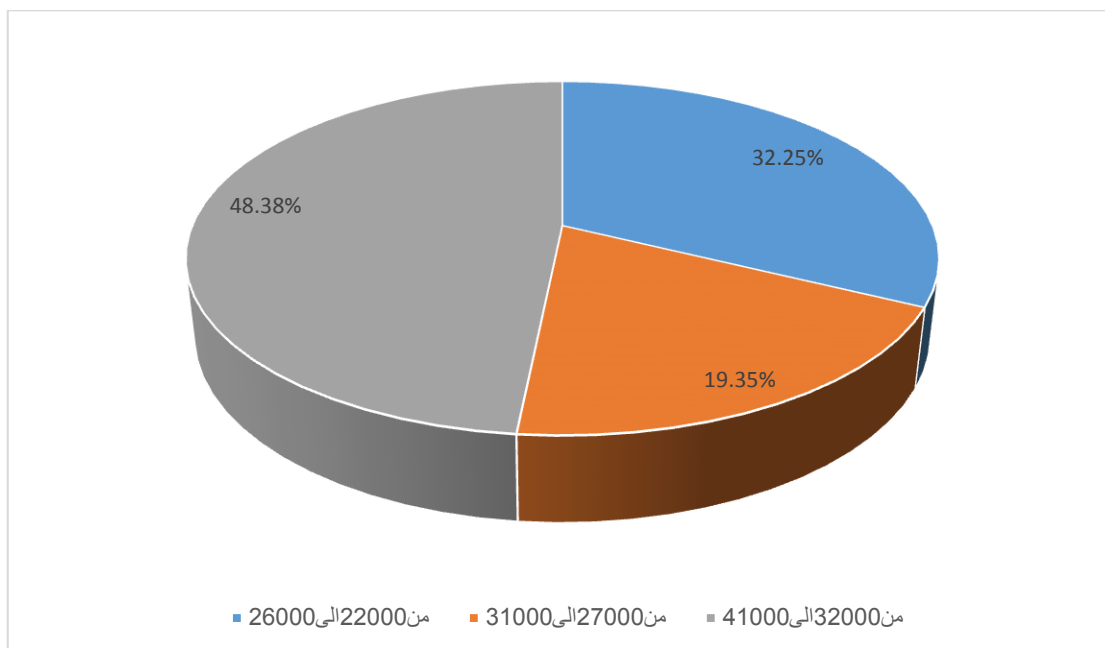
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن الموظفين ذوي مستوى دبلوم يشكلون أكبر نسبة وهذا دليل على أن الخزينة تضم عمال ذات مستوى تعليمي جيد.

*الجدول رقم 5.3: خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري:

النسبة %	التكرار	الدخل الشهري (دج)
23.25	10	من 26000 إلى 22000
19.35	6	من 31000 إلى 27000
48.38	15	من 41000 إلى 32000
100	31	المجموع

* الشكل رقم 5.3: توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

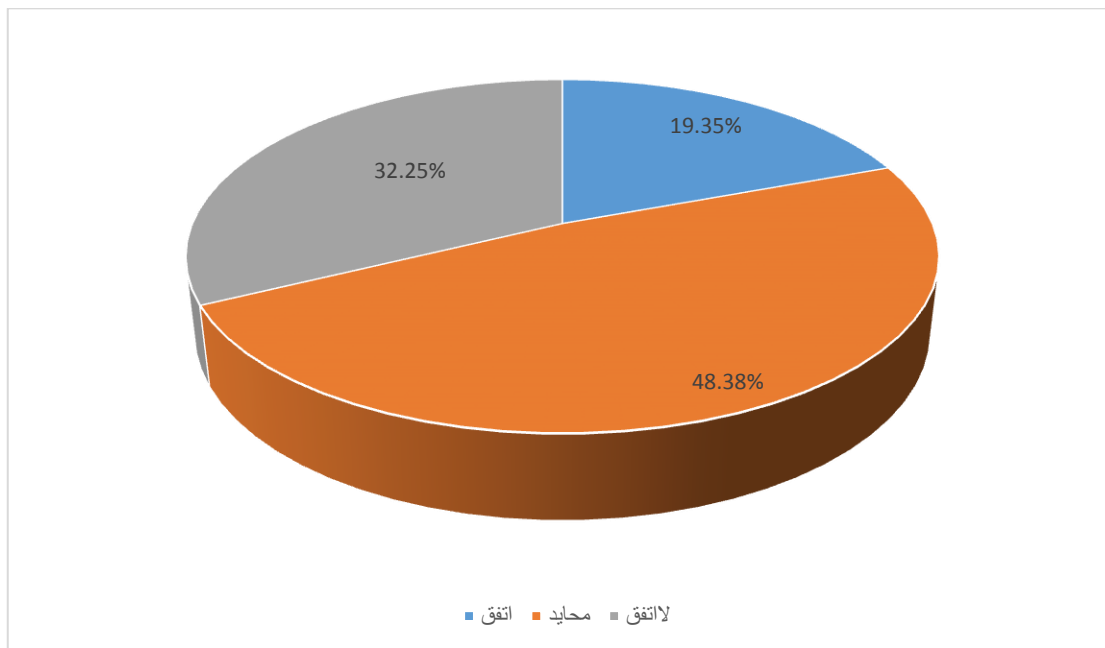
من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر هي نسبة الموظفين ذات الدخل الأعلى وهو من 32 إلى 41 حيث كانت النسبة 48.38 وهذا دليل على أن العمال يتقاضون دخل معتبر مقابل جهودهم.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة من ناحية التعرف على الأساليب القيادية

* الجدول رقم 6.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية الافتخار بالقائد من طرف الموظفين

النسبة %	التكرار	يفتخر به الموظفون
19.35	6	اتفق
48.38	15	محايد
32.25	10	لا اتفق
100	31	المجموع

* الشكل رقم 6.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية الافتخار بالقائد من طرف الموظفين:



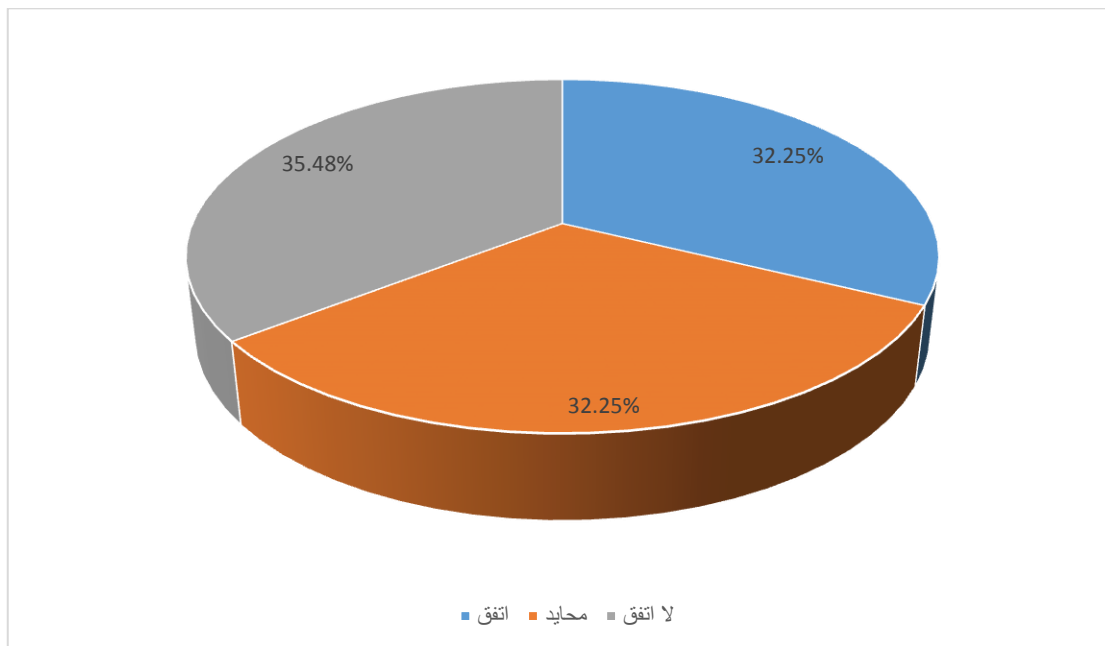
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر هي نسبة محايد التي قدرت بـ 48.38% وهذا دليل على أن الموظفين محايدين في الافتخار بقائدهم أي أنهم لا يفتخرون به وكذلك ليسوا معارضين له.

* الجدول رقم 7.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية إن كان القائد يتجاوز مصلحته الذاتية:

النسبة %	التكرار	يتجاوز مصلحته الذاتية
32.25	10	اتفق
32.25	10	محايد
35.48	11	لا اتفق
100	31	المجموع

*الشكل رقم 7.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية إن كان القائد يتجاوز مصلحته الذاتية دائرة:



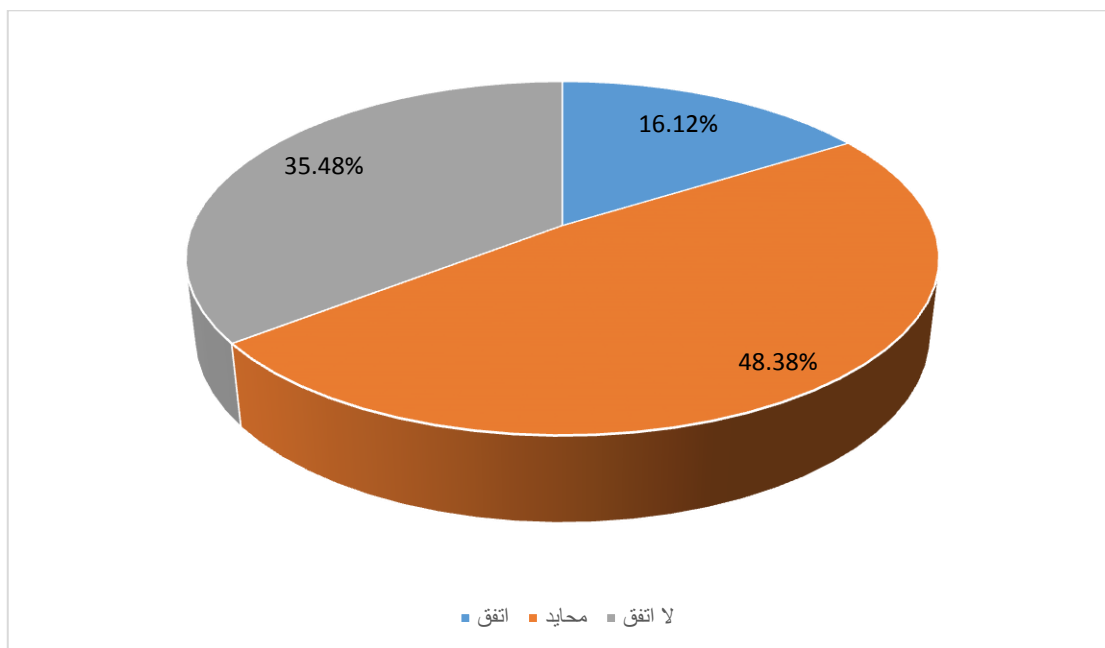
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن أكبر نسبة في هذا الشأن كانت لا اتفق والتي قدرت ب 35.48 وهذا دليل على أن الموظفين معارضين من ناحية أن قائدهم متجاوز لمصلحته الذاتية

*الجدول رقم 8.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يملك احترام موظفيه:

النسبة %	التكرار	يملك احترام الآخرين
16.12	5	اتفق
48.38	15	محايد
35.48	11	لا اتفق
100	31	المجموع

* الشكل رقم 8.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يملك احترام موظفيه:



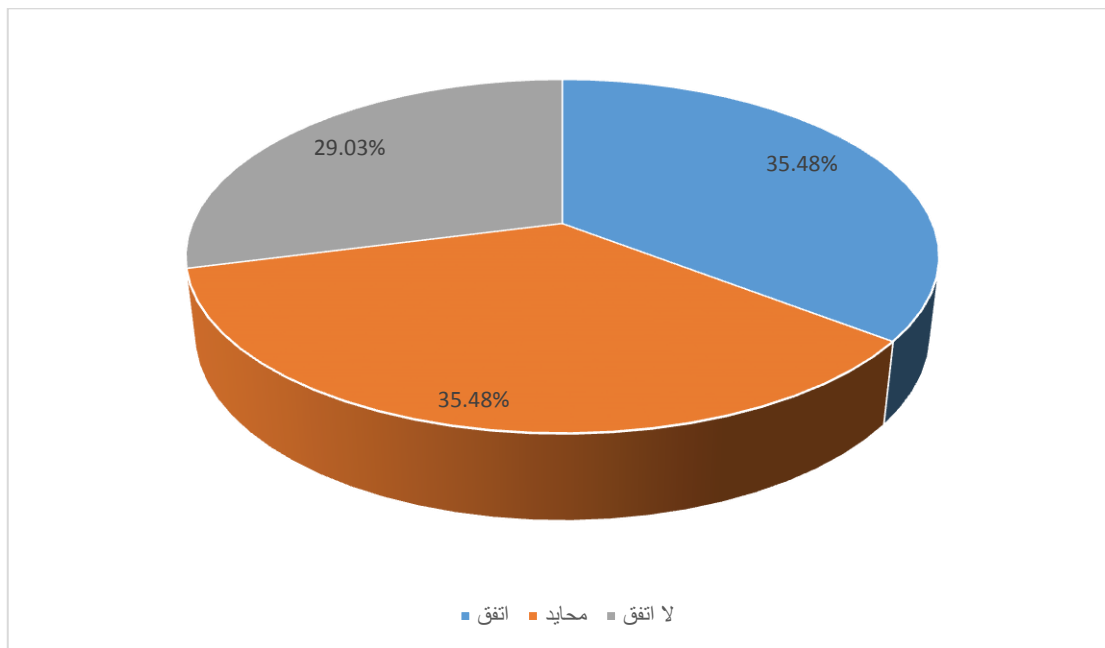
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر كانت محايد وقدرت ب 48.38 وهذا دليل على أن اغلب الموظفين محايدين للفكرة.

* الجدول رقم 9.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية إن كان القائد يتكلم عن القيم أم لا:

النسبة %	التكرار	يتكلم عن القيم
35.48	11	اتفق
35.48	11	محايد
29.03	09	لا اتفق
100	31	المجموع

* الشكل رقم 9.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية إن كان القائد يتكلم عن القيم:



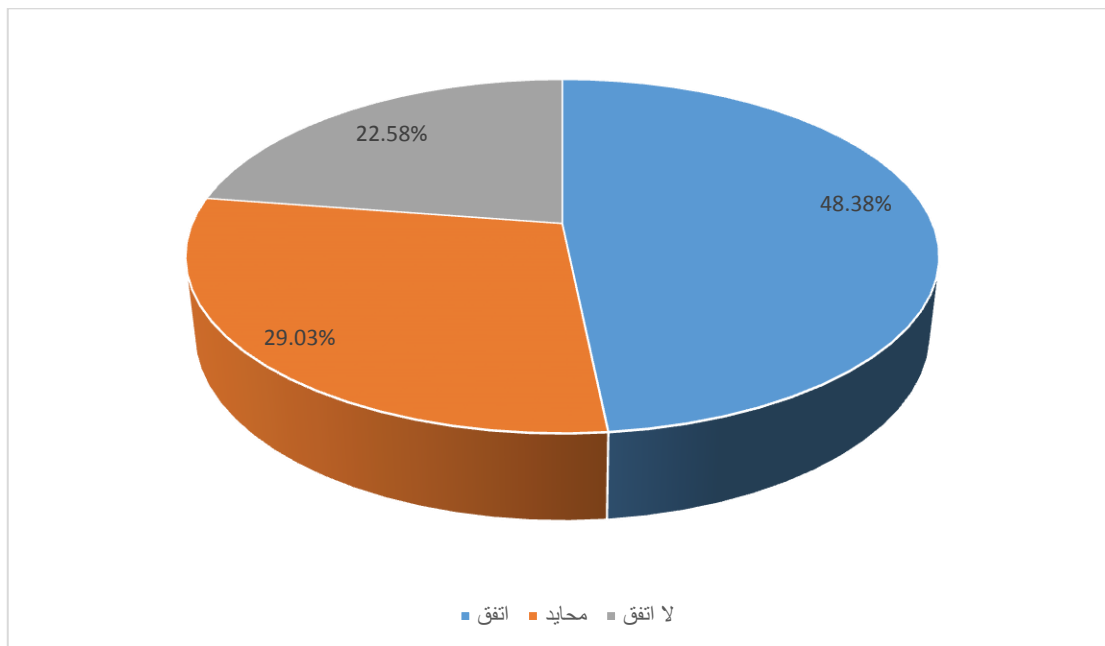
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن هناك نسبتين متشابهتين وهما اتفق ومحايد حيث قدرتا بنسبة 35.48 وهي النسبة الكبر وهذا دليل على أن اغلب الموظفين لم يكونوا معارضين في هذا الشأن.

* الجدول رقم 10.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يعد نموذج للمقاييس الأخلاقية:

النسبة %	التكرار	يعد نموذج للمقاييس الأخلاقية
48.38	15	اتفق
29.03	09	محايد
22.58	07	لا اتفق
100	31	المجموع

* الشكل رقم 10.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يعد نموذج للمقاييس الأخلاقية:



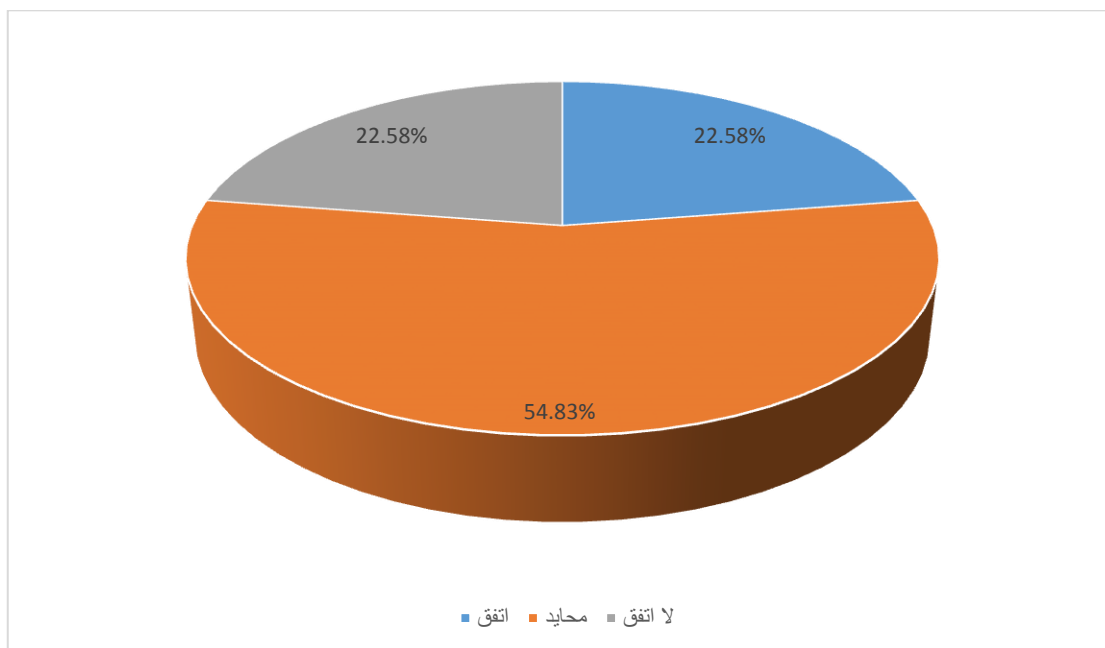
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر كانت اتفق وقدرت بنسبة 48.38 وهذا دليل على أن الموظفين متفقين مع قائدهم من ناحية أخلاقه.

* الجدول رقم 11.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يؤكد على الرسالة الجماعية:

النسبة %	التكرار	يؤكد على الرسالة الجماعية
22.58	07	اتفق
54.83	17	محايد
22.58	07	لا اتفق
100	31	المجموع

* الشكل رقم 11.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يؤكد على الرسالة الجماعية:



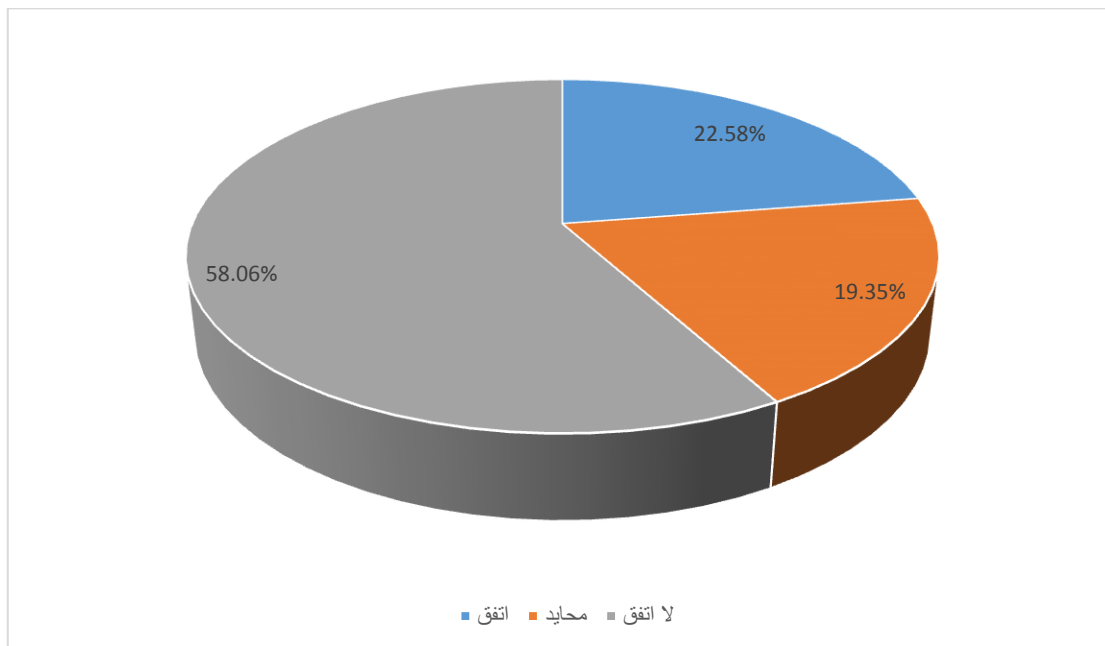
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر كانت محايد وقدرت بنسبة 54.83 وهذا دليل على أن القائد لا يؤخذ الرسالة الجماعية بعين الاعتبار.

* الجدول رقم 12.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يتحدث بتفاؤل:

النسبة %	التكرار	يتحدث بتفاؤل
22.58	07	اتفق
19.35	06	محايد
58.06	18	لا اتفق
100	31	المجموع

*الشكل رقم 12.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يتحدث بتفاؤل:



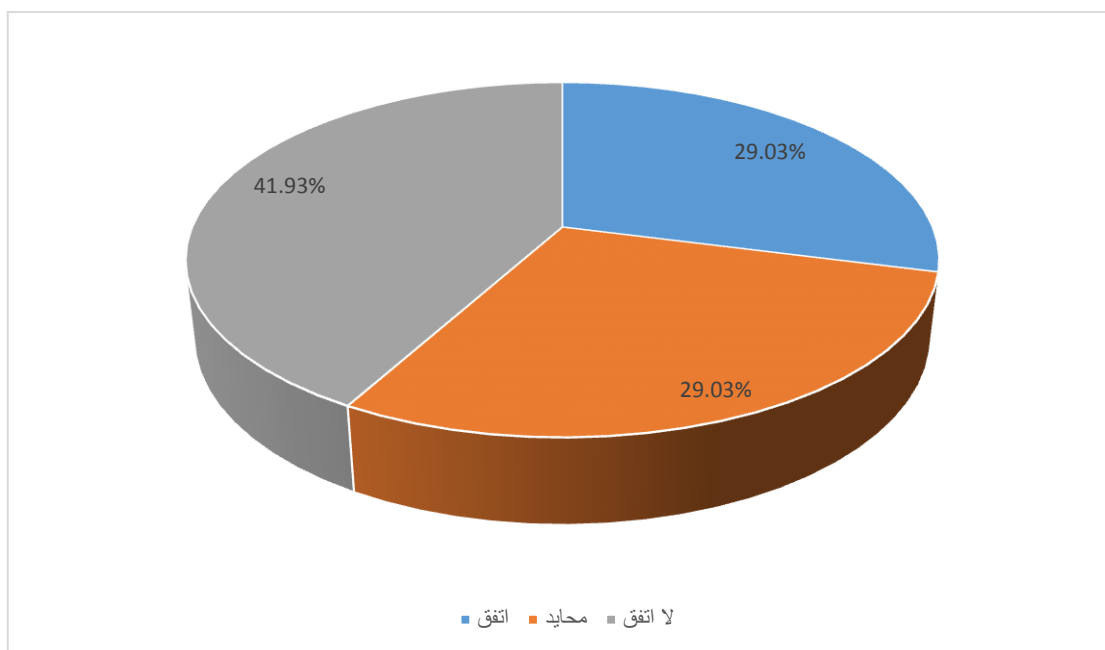
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر هي لا اتفق حيث قدرت بنسبة 58.06 وهذا يدل على أن القائد شخص غير متفاؤل.

*الجدول رقم 13.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يهتم بالخصوصيات الفردية للموظفين:

النسبة %	التكرار	يهتم بالخصوصيات الفردية للموظفين
29.03	09	اتفق
29.03	09	محايد
41.93	13	لا اتفق
100	31	المجموع

* الشكل رقم 13.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يهتم بالخصوصيات الفردية للموظفين:



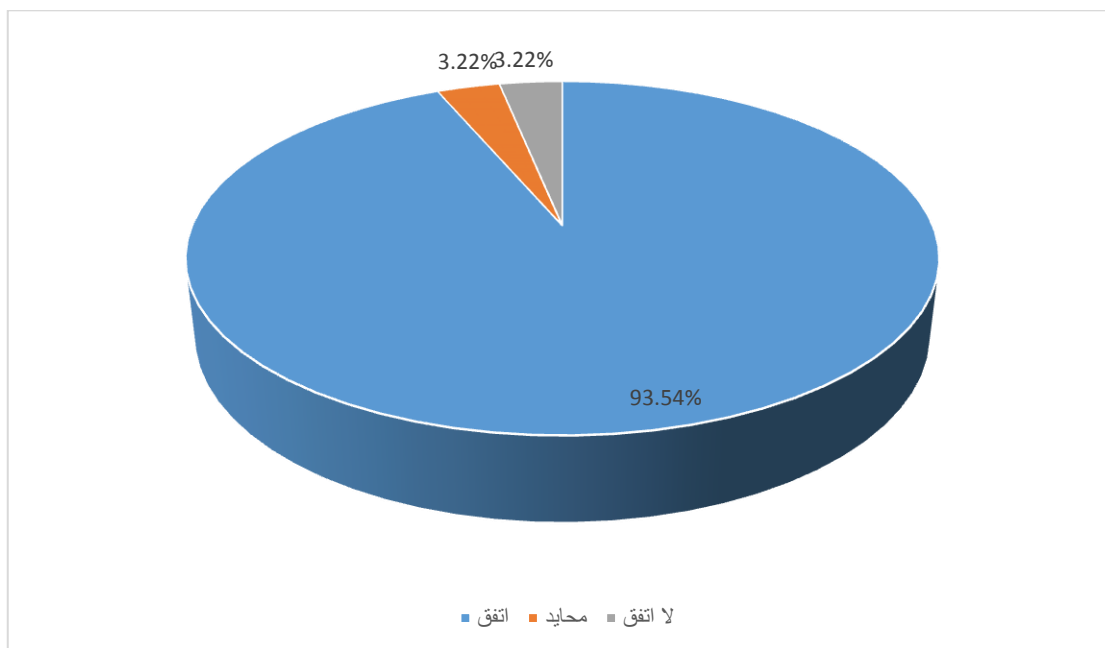
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر هي نسبة لا اتفق والتي قدرت ب 41.93 وهذا يدل على أن القائد هنا لا يهتم بخصوصيات مرؤوسيه.

* الجدول رقم 14.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يركز على نقاط القوة:

النسبة %	التكرار	يركز على نقاط القوة
93.54	29	اتفق
3.22	01	محايد
3.22	01	لا اتفق
100	31	المجموع

* الشكل رقم 14.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يركز على نقاط القوة:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

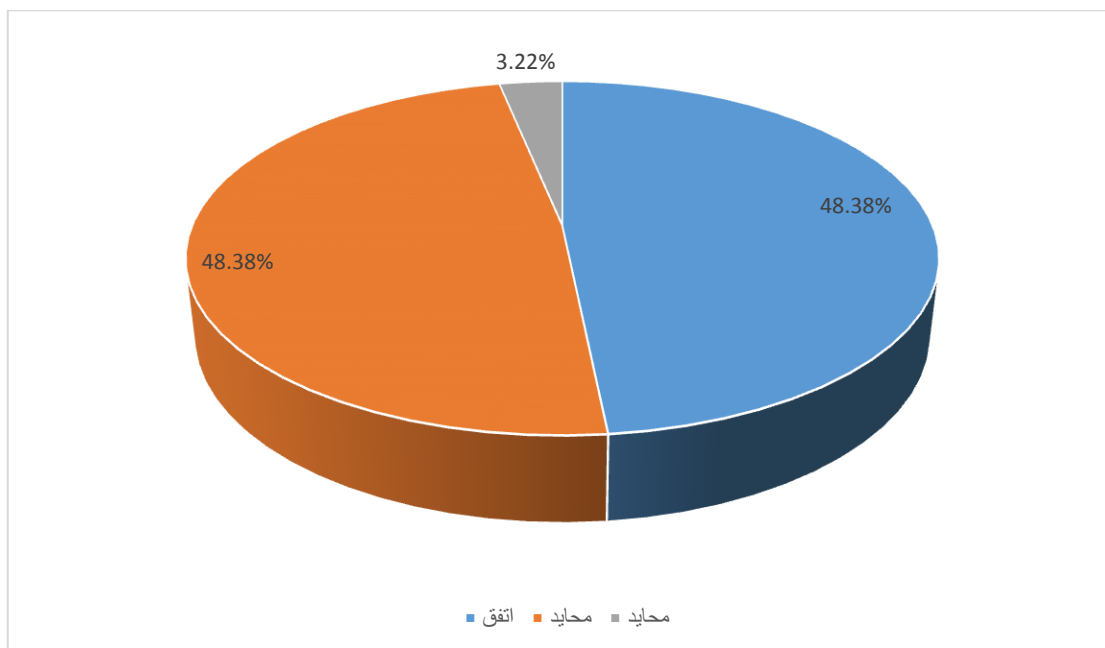
من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأعلى هي بنسبة 93.54 وهذا دليل على أن القائد يركز على نقاط القوة وهذا قرار أغلبية الموظفين.

* الجدول رقم 15.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية إذا كان المدير يكافئ الموظفين على

الإنجازات.

النسبة %	التكرار	يكافئ الموظفين على الإنجازات
48.38	15	اتفق
48.38	15	محايد
3.22	10	لا اتفق
100	31	المجموع

*الشكل رقم 15.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية إذا كان القائد يكافئ الموظفين على الإنجازات:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

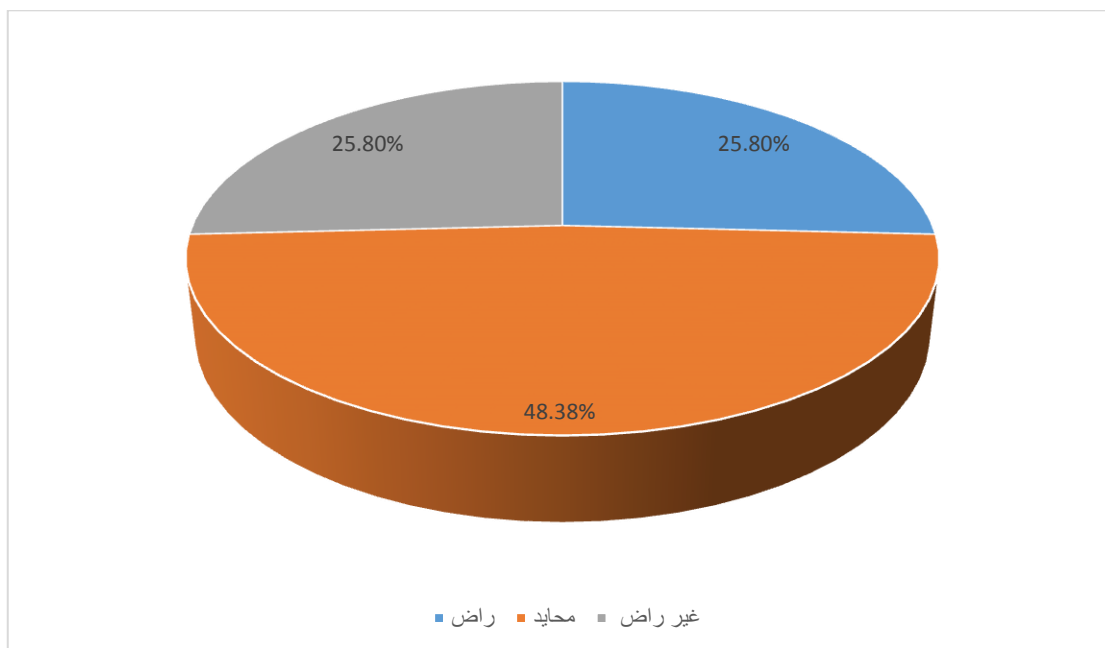
من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن هناك تساوي بين الموظفين الموافقين والمحايدين وهما النسبتين الأكبر وتساوي 48.38 وهذا يدل على أن القائد يكافئ الموظفين على الإنجازات.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين:

*الجدول رقم 16.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا للموظفين عن الراتب الشهري:

النسبة %	التكرار	الراتب الشهري
25.80	08	راض
48.38	15	محايد
25.80	08	غير راض
100	31	المجموع

* الشكل رقم 16.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن الراتب الشهري:



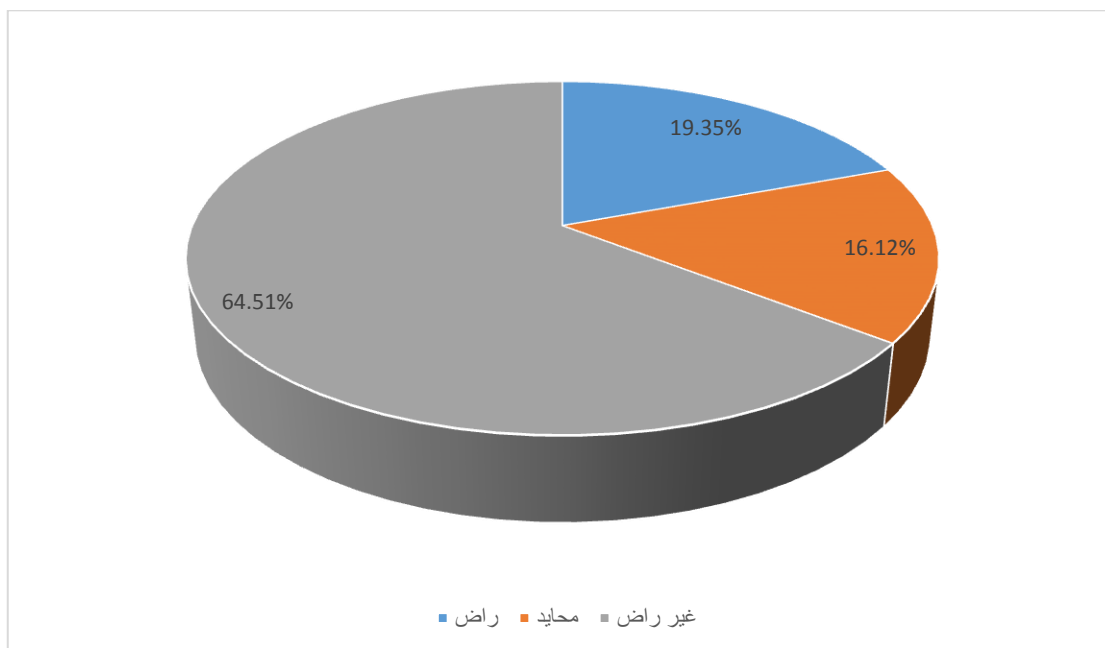
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر نسبة محايد والتي قدرت بـ 48.38 وهذا دليل على أن أغلبية الموظفين ليسوا راضين وفي نفس الوقت ليسوا معارضين فهم محايدون.

* لجدول رقم 17.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن ساعات العمل:

النسبة %	التكرار	ساعات العمل
19.35	06	راض
16.12	05	محايد
64.51	20	غير راض
100	31	المجموع

* الشكل رقم 17.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن ساعات العمل:



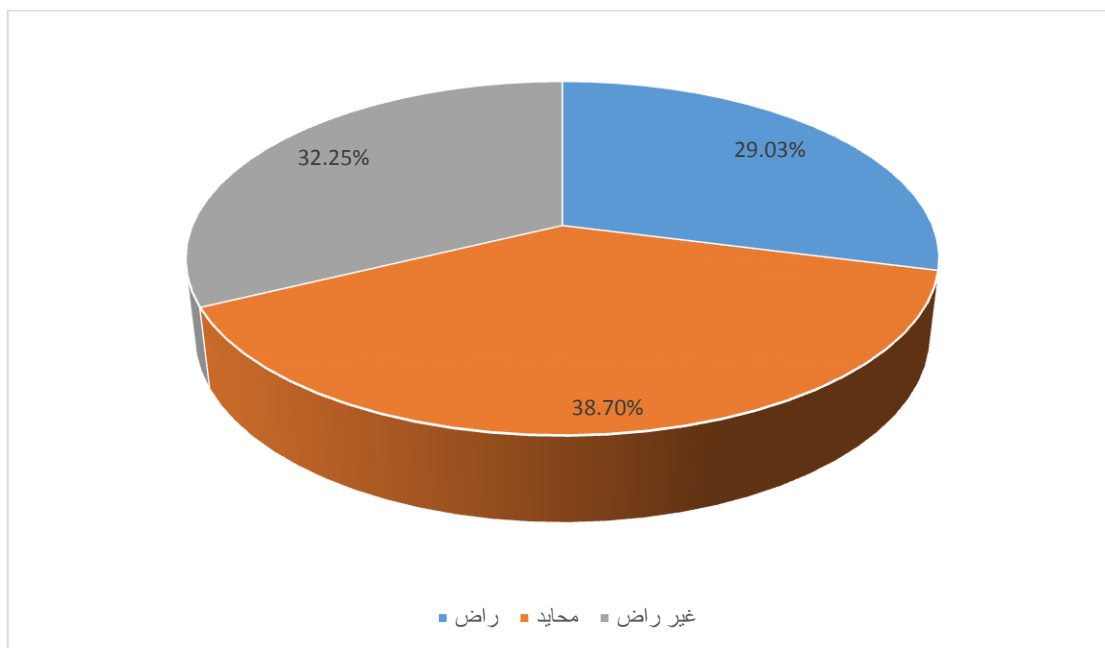
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر هي 64.51 وهي تدل على غير راض وهذا دليل على أن الموظفين غير راضين عن ساعات العمل.

* الجدول رقم 18.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن الأمان الوظيفي:

النسبة %	التكرار	الأمان الوظيفي
29.03	09	راض
38.70	12	محايد
32.25	10	غير راض
100	31	المجموع

*الشكل رقم 18.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن الأمان الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

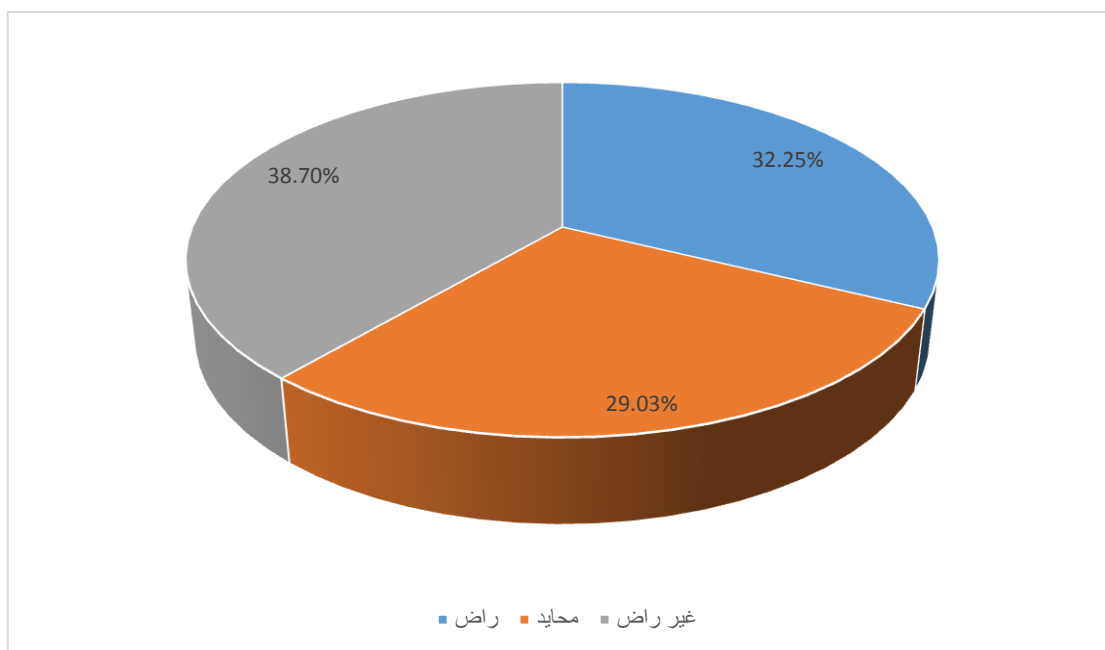
من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر هي 38.70 وهي تدل على محايد وهذا دليل على أن الموظفين يميلون بين رضاهم وعدم رضاهم عن الأمان الوظيفي إذن فهم محايدون.

*الجدول رقم 19.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن التزام المؤسسة بالصحة

وشروط السلامة:

النسبة %	التكرار	التزام المؤسسة بالصحة وشروط السلامة
32.25	10	راض
29.03	09	محايد
38.70	12	غير راض
100	31	المجموع

* الشكل رقم 19.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن التزام المؤسسة بالصحة وشروط السلامة:



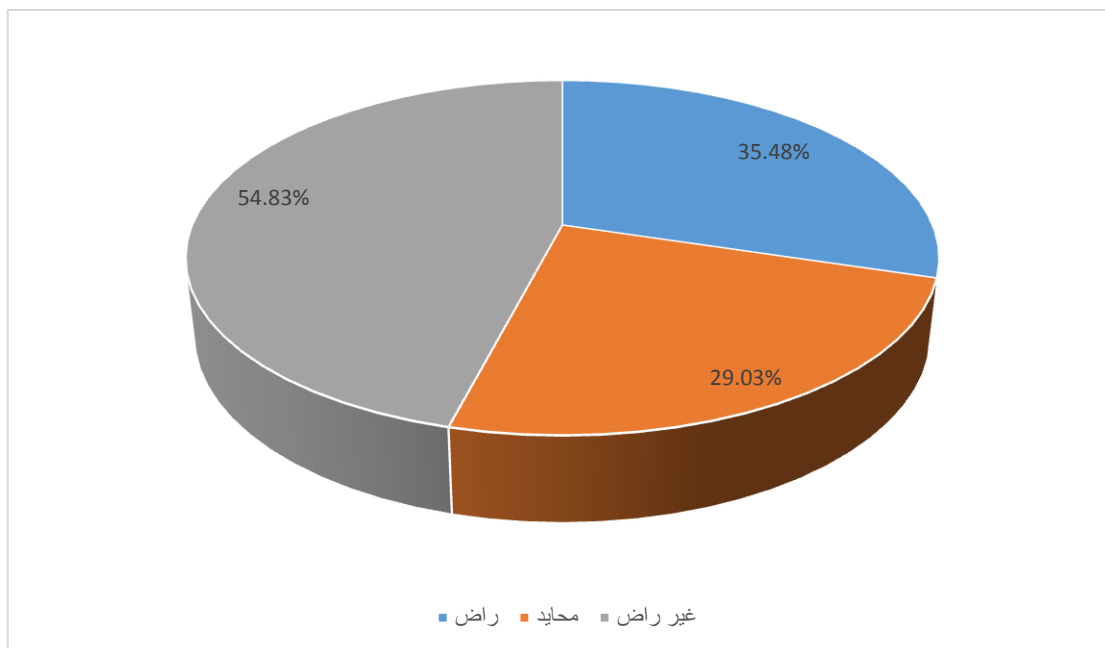
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن هناك النسبة الأكبر هي نسبة غير راض حيث تقدر بـ 38.70 وهذا يدل على أن أغلبية الموظفين غير راضين عن مؤسستهم من ناحية الصحة وشروط السلامة.

* الجدول رقم 20.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن فرص التطور في السلم الوظيفي:

فرص التطور في السلم الوظيفي	التكرار	النسبة %
راض	11	35.48
محايد	09	29.03
غير راض	17	54.83
المجموع	31	100

*الشكل رقم 20.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن فرص التطور في السلم الوظيفي:



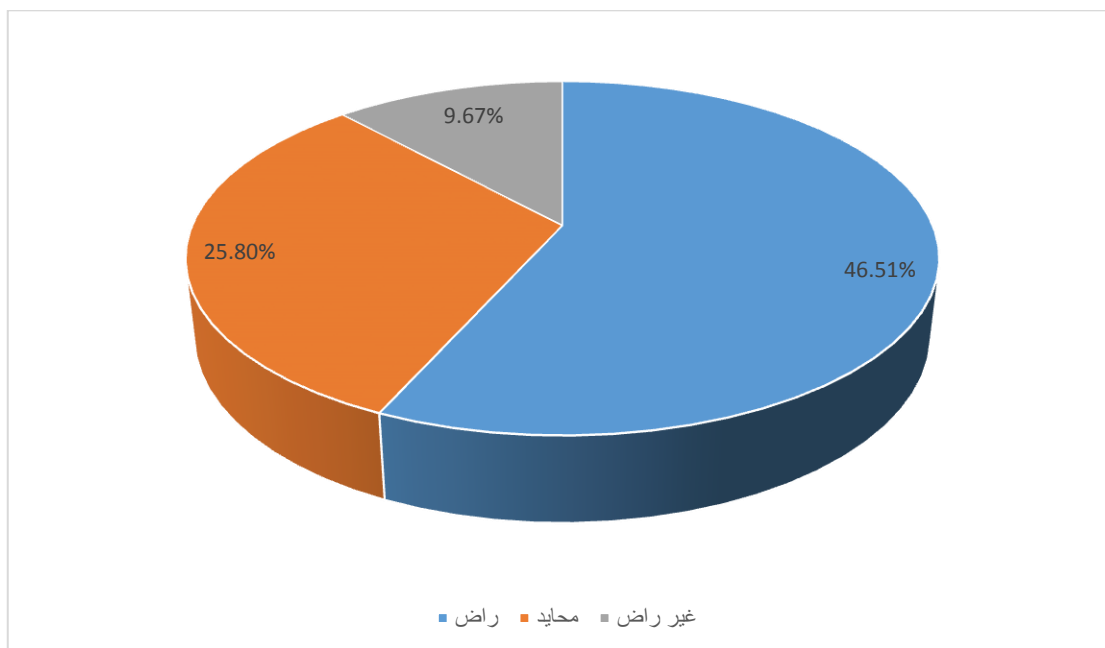
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن أغلبية الموظفين كانوا غير راضين عن ذلك وهذا بنسبة 54.83%.

*الجدول رقم 21.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين فيما يخص العلاقات مع الزملاء:

العلاقات مع الزملاء	التكرار	النسبة %
راض	20	64.51
محايد	08	25.80
غير راض	03	9.67
المجموع	31	100

* الشكل رقم 21.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين فيما يخص العلاقات مع الزملاء:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن هناك نسبة أكبر تتمثل في راض وتقدر بـ 64.51 وهذا يدل على أن العمال راضين عن العلاقة التي بينهم.

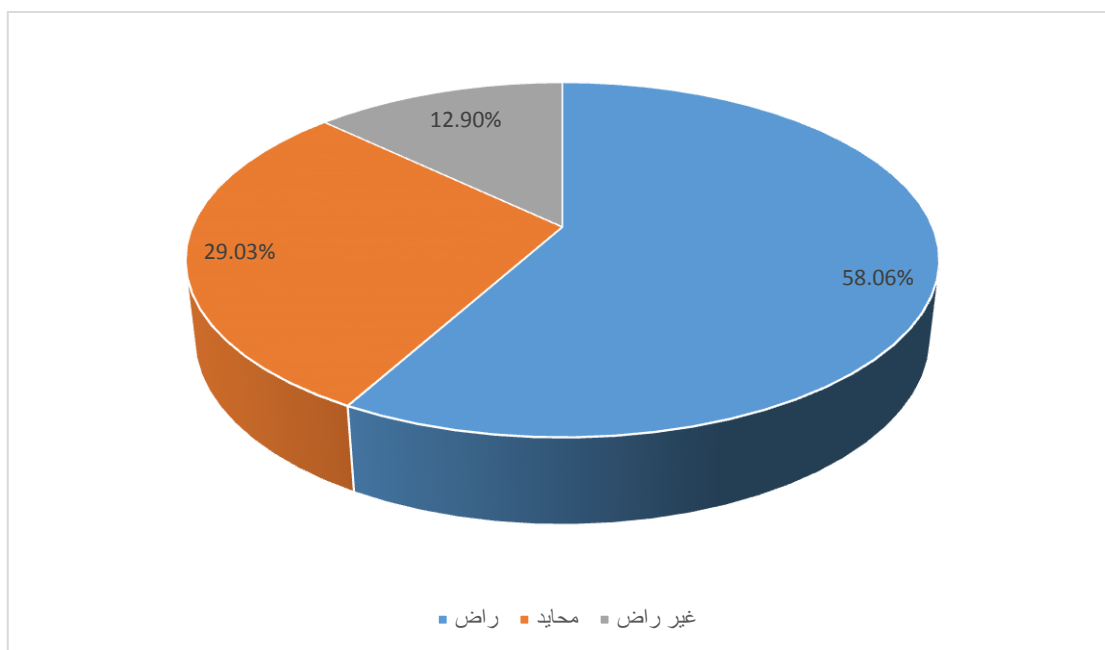
* الجدول رقم 22.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن العدالة في المعاملة من قبل

مديرهم:

النسبة %	التكرار	العدالة في المعاملة من قبل المدير
58.06	18	راض
29.03	09	محايد
12.90	04	غير راض
100	31	المجموع

*الشكل رقم 22.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن العدالة في المعاملة من قبل

مديرهم:



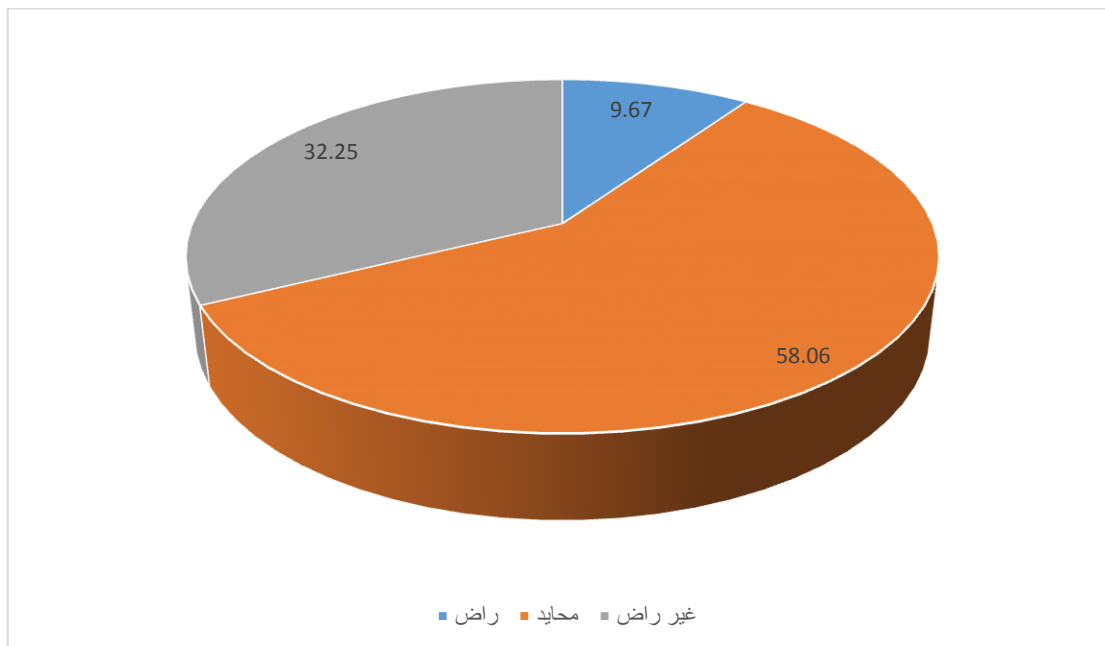
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن هناك نسبة أعلى تدل على راض حيث قدرت بـ 58.06 وهذا يدل على أن العمال راضيين من ناحية العدالة في المعاملة من قبل مديرهم.

*الجدول رقم 23.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن فرص مواصلة التعلم:

فرص مواصلة التعلم	التكرار	النسبة %
راض	03	9.67
محايد	18	58.06
غير راض	10	32.25
المجموع	31	100

الشكل رقم 3.23: توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن فرص مواصلة التعلم:



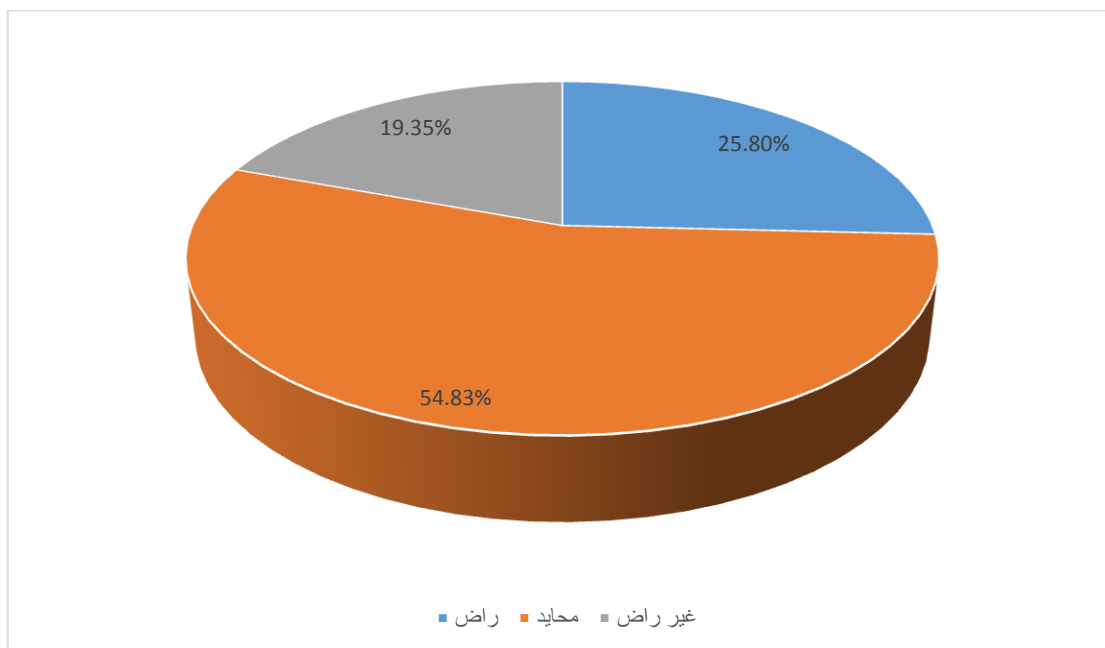
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن هناك نسبة أكبر هي نسبة محايد حيث قدرت بـ 58.06 وهذا يدل على أن الموظفين محايدين لهذا القرار.

*الجدول رقم 3.24: خصائص عينة الدراسة من خلال التواصل بين الإدارة العليا والموظفين:

النسبة %	التكرار	التواصل بين الإدارة العليا والموظفين
25.80	08	راض
54.83	17	محايد
19.35	06	غير راض
100	31	المجموع

* الشكل رقم 24.3: توزيع عينة الدراسة من خلال التواصل بين الإدارة العليا والموظفين:



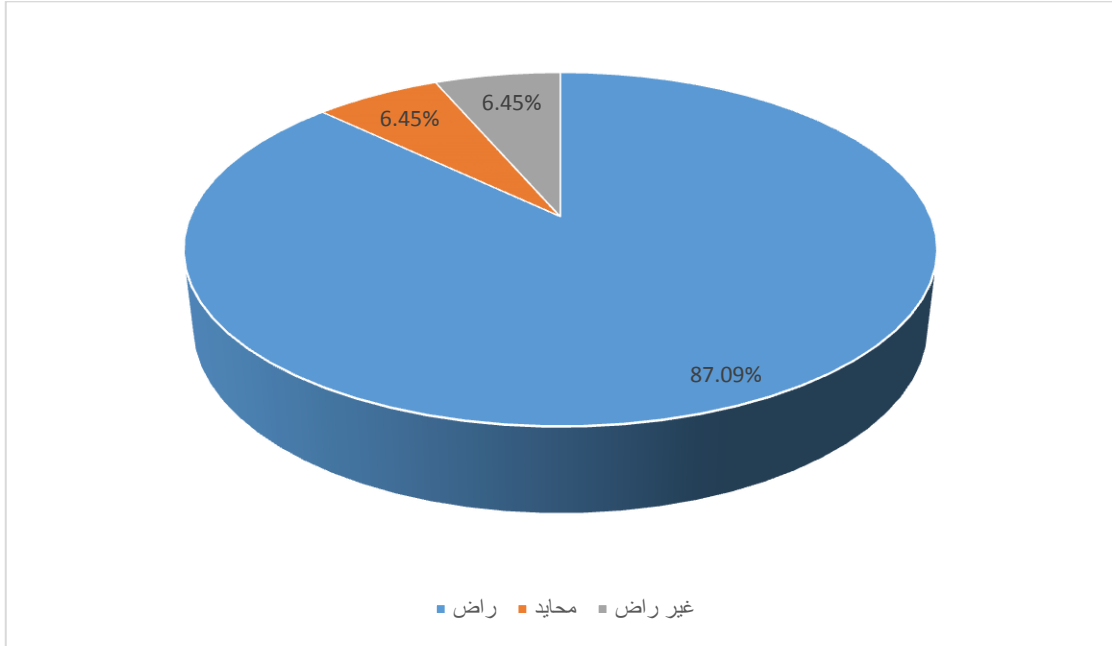
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن النسبة الأكبر في هذا الشأن هي 54.83 وتدل على محايد وهذا يدل على أن الموظفين يميلون إلى الرضا في هذا الشأن.

* الجدول رقم 25.3: خصائص عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن العمل:

النسبة %	التكرار	رضاك عن العمل
87.09	27	راض
6.45	02	محايد
6.45	02	"غير راض
100	31	المجموع

*الشكل رقم 25.3: توزيع عينة الدراسة من ناحية رضا الموظفين عن العمل:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال التحليل البياني للشكل يتضح أن هناك النسبة الأكبر تقدر بـ 87.09 وهي تدل على راض وهذا يدل على أن أغلبية العمال راضين عن عملهم.

المطلب الثالث: تفسير النتائج

يتم إدراج تفسيرات للنتائج المتحصل عليها أثناء الدراسة الميدانية بالاعتماد على المعلومات المكتسبة من دراسة هذا الموضوع.

- 1- مناخ العمل لخزينة سيدي علي ما بين البلديات -ولاية مستغانم- حسن نوعا ما يمكن تفسير هذا بإعطاء الاهتمام بتوفير هذا المناخ بالشكل اللائق، كما أن أداء العاملين مرتفع ويرجع ذلك إلى التزام العمال بواجباتهم وقناعتهم وإيمانهم بضرورة العمل بجودة وإنتاجية مرتفعة، كما أن هناك علاقة جيدة نوعا ما بين العمال وقائدهم وهذا ما يسهل المهمة ويحسن الأداء ويجعل مناخ العمل جيد.
- 2- يؤثر الاتصال على أداء العاملين وذلك لأنه يمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا والعمال والموظفين، فالإدارة تقوم مثلا بإصدار المعلومات والقوانين والأوامر وعن طريق عملية الاتصال تصل إلى العمال والموظفين الذين يقومون بتنفيذها وتطبيقها وعن طريق الاتصال يقوم المدير بأعماله المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وعن طريق الاتصال يتم تدريب العمال وتعليمهم وتوجيههم، وشرح طريقة العمل والأداء ومحاولة رفع مهارات العمال. لذا كان للاتصال تأثير على أداء العاملين.
- 3- من ناحية الإشراف نجد انه يلعب دور كبير في أداء العاملين، حيث أن في خزينة سيدي علي ما بين البلديات لاحظنا أن هناك اعتبار لهذا المتغير، حيث أن القائد يولي الاهتمام بالإشراف على مرؤوسيه ولكن نسبيا، وبالتالي نقول أن من جهة الإشراف هناك أثر نسبي على أداء العاملين.
- 4- الأجور لا تؤثر على أداء العاملين، حيث أن عمال الخزينة اغلبهم محايدون فهم لسو مقتنعين به مقارنة مع أدائهم.
- 5- الحوافز تؤثر على أداء العاملين، يمكن إرجاع هذا إلى أن مدير الخزينة يعطي أهمية بالغة للحوافز ويقوم بتحفيز عماله من اجل تحسين أدائهم في العمل وزيادة إنتاجيتهم.

خاتمة الفصل الثالث

من خلال دراستنا لمناخ العمل بمختلف أنواعه داخل الخزينة تبين لنا أن هذه الأخيرة توفر فيها المناخ بصفة ملائمة حيث يمكن له أن يساعد العمال على أداء مهامهم بصفة عادية.

ومن كل هذا وجدنا أن مناخ العمل داخل خزينة سيدي علي ما بين البلديات -مستغانم-مناخ يمكن وصفه بالملائم وهذا ما انعكس بالإيجاب على أداء العاملين حيث كان أدائهم مرتفعا ويؤدون أعمالهم على أحسن وجه، مما جعل المؤسسة تحقق أرباحا لا بأس بها.

الخاتمة العامة

يعتبر مناخ العمل ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة بغض النظر عن أنواعها سواء كانت مادية او اجتماعية، فمناخ العمل هو الأساس الذي يركز عليه العامل في أي منظمة، وهو المكون الأساسي لبيئة العمل الذي ينشط فيها الفرد في المؤسسة، لذلك يتوجب على المؤسسة ان توفر للعامل المناخ الملائم للعمل، وذلك بغرض تحسين الأداء ورفع الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للأفراد، وهنا تجدر الإشارة الى ان أداء العاملين في المؤسسة يتأثر بمناخ العمل من عدة جوانب والمتمثلة في:

- من ناحية خلق الانسجام بين الفرد وباقي افراد المؤسسة.

- من ناحية الروح المعنوية للأفراد.

- من ناحية توفر الجو المناسب للعمل.

- من ناحية توفر الارتياح لدى الفرد عند قيامه بالعمل.

- من ناحية الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.

*نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية: توصلنا الى ان مناخ العمل هو الوحيد الذي يتحكم في أداء العاملين.

ومن خلال الدراسة الميدانية: التي قمنا بها في خزانة سيدي علي ما بين البلديات-مستغانم- ، توصلنا الى ان مناخ العمل متوفر لكن بشكل غير كاف للتأثير على الأداء، حيث وجدنا ان الاجر مثلا يتناسب مع الجهد الذي يبذله الافراد، اما فيما يخص نظام الحوافز فهو منعدم نوعا ما.

ومع كل هذا يتوجب القول بان مناخ العمل داخل الخزانة مقبول نوعا ما.

ومنه تم الإجابة على الفرضيات كالآتي:

- إن مناخ العمل في الخزانة يؤثر على سلوك العاملين.

-تقييم أداء العامل هو تحليل أداء العامل.

- محددات الأداء لا تكمن في جهد وقدرات العامل بل حتى متطلبات العمل.

-العلاقة بين مناخ العمل وأداء العاملين في الخزانة تتمثل في ان عندما يكون المناخ مهيب يكون هناك أداء أفضل

ومميز.

*الاقتراحات والتوصيات:

- ان تهتم الخزينة بنظام الحوافز لكي تنمو الروح المعنوية للأفراد.

- تقوية العلاقة بين الإدارة والفرد العامل.

- تحقيق الأمان الوظيفي.

- احداث التكافؤ بين جميع العناصر المشكلة لمناخ العمل.

وفي الأخير نشير الى انه يتوجب على الخزينة ان تيقن وتدرك مدى الأهمية التي تجعل مناخ العمل مؤثر، ومؤثر على أداء العاملين في الخزينة، وعليها التفكير في إيجاد الحل المناسب لإحداث التكافؤ والتناسق، كما يتوجب عليها ان تحيط بجميع الظروف التي يمكن ان تؤثر على الفرد وأدائه في العمل والفهم الجيد والتفطن الى المناخ الذي يجعل الفرد يقوم بأدائه للعمل بشكل جيد وبكفاءة عالية، وبالتالي تصل الى تحقيق النتائج المرجوة الا وهي الأداء المتميز والفعال.

*افاق البحث:

المواضيع التي اود التطرق اليها في المستقبل هي:

- تأثير مناخ العمل على القائد.

- آليات تقييم أداء العاملين.

قائمة المراجع:

*المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 1-احمد سليمان، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة2002.
- 2-احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، سنة2002
- 3-احمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد"، الدار الجامعية، مصر، سنة2002.
- 4-احمد ماهر، "كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة2005.
- 5-توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة2003.
- 6-جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة2003.
- 7-جمعة سيد يوسف، "إدارة ضغوط العمل"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة2004.
- 8-حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، سنة2004
- 9-خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-"، دار وائل للنشر،الأردن، سنة2003.
- 10-خيرى خليل الحميلي، "التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة1998.
- 11-ديسلر جاري، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، العربية السعودية، سنة2003.
- 12-رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة2003.
- 13-زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات ذات السلاسل، الكويت، سنة2004.
- 14-سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، سنة2003.

- 15- سلمى محمود جمعة، "طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000.
- 16- سناء عبد الكريم خناق، "مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
- 17- سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2001.
- 18- صلاح الشنواني، "إدارة الافراد"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، سنة 1999.
- 19- صلاح الشنواني، "إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2004.
- 20- صلاح الشنواني، "إدارة الإنتاج"، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، سنة 2000.
- 21- عبد الباسط محمد حسن، "علم الاجتماع الصناعي"، دار غريب، القاهرة، سنة 2000.
- 22- عبد الرحمان محمد عيسى، "علم النفس والإنتاج"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2007.
- 23- عقلة محمد المبيضين واسامة محمد جردات، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2001.
- 24- علي السلمي، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار غريب، القاهرة، سنة 2004.
- 25- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، سنة 2002.
- 26- علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر والتوزيع، الأردن، سنة 2003.
- 27- عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2012.
- 28- عمر وصفي، "إدارة القوى العاملة"، دار زهران، عمان، سنة 1996.
- 29- عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الاردن، سنة 2005.
- 30- فايز الزعبي، "الرقابة الإدارية في منشآت الاعمال"، دار الهلال، الأردن، سنة 1991.
- 31- مهدي حسن زويلف، "إدارة الافراد"، دار الصفاء للنشر، عمان، سنة 2003.

- 32-مهدي حسن زويلف واحمد قطامين، "الرقابة الإدارية"، دار حنين، الأردن، سن:1990.
- 33-مايكل هامر، "نتائج إعادة الهندسة"، دار الافاق، الرياض، سنة1999.
- 34-مجدي احمد محمد عبد الله، "علم النفس البيئي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة1985.
- 35-محمد حمود مصطفى، "خدمة الجماعة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة1985.
- 36-محمد الانقر، "نظرية الجماعة في علم الاجتماع"، الدار التونسية، تونس، سنة1971.
- 37-محمود عبد المولى، "علم الاجتماع في ميادين العمل الصناعي"، الدار العربية للكتاب، طرابلس، سنة1992.
- 38-ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة2004.
- 39-نظمي شحادة واخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة2000.

ب-المذكرات:

- 1-شونفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، سنة2005.
- 2-عبد الله علي، "من استنتاج الأساتذة من مناقشة دكتوراه"، جامعة الجزائر، سنة2005.
- 3-نعيمة فضيل، "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة2006.

*المراجع باللغة الفرنسية:

- 1-Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de Jouve, N1292, France, 1992.
- 2-A. Burlaud, J. Y Eglem, P Mykita, dictionnaire de gestion. Edition Foucher, Paris, 1995.
- 3-Hamady. H. M, Administrative reforme in développing countries with spécialréférence to Egypte and Lybia, PH. S this is Université of strathclide-Glasgow, 1975.
- 4-I. Jardillier. P, les conditions de travail, E, M, E, paris, 2000.

5-R. Brosquet, fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1989.

6-SAreal. H, Enrichir le travail humain : L'évaluation économique, 2^{ane} Edition, Dunord, paris, 2001.

استبانة الأساليب القيادية

تتمثل هذه الاستبانة في معرفة القائد اي المدير الذي يعتبر المكلف الرئيسي بمناخ العمل إن كان مقبول من طرف الموظفين أم لا.

*أتفق 0

*محايد 1

*لا اتفق 2

0	1	2	العبارات
			يفتخر به الموظفون
			يتجاوز مصلحته الذاتية
			يملك احترام الآخرين
			يتكلم عن القيم
			يعد نموذجا للمقاييس الأخلاقية
			يؤكد على الرسالة الجماعية
			يتحدث بتفاؤل
			يهتم بالخصوصيات الفردية للموظفين
			يركز على نقاط القوة
			يكافئ الموظفين على الإنجازات

الملحق رقم: 01

* من اعداد الطالبة: عزالدين هاجرة

*تحت إشراف الأستاذة: موساوي مباركة

- الهدف من هذه الاستبانة هو: التعرف على مدى تأثير مناخ خزينة سيدي علي ما بين البلديات على أداء موظفيها من خلال ملئهم لها مع التقدم لهم بجزيل الشكر والتقدير على تعاونهم معنا.

استبانة البيانات التعريفية للموظفين

في هذه الاستبانة سوف نتعرف على كل البيانات الشخصية للموظفين في خزينة سيدي علي ما بين البلديات -ولاية مستغانم-حيث انها تشمل 31 موظف.

أولا: العمر

*من 28 إلى 38 0
*من 39 إلى 48 1
*من 49 إلى 55 2

0	1	2	العامل

ثانيا: الجنس

0 *ذكر

1 *أنثى

0	1	العامل

ثالثا: المستوى التعليمي

0 *ثانوي او اقل

1 *بكالوريوس أو أعلى

2 *دبلوم

0	1	2	العامل

رابعا: الدخل الشهري

0 *من 2200000 إلى 2600000

1 *من 2700000 إلى 3100000

2 *من 3200000 إلى 4100000

0	1	2	العامل

استبانة قياس رضا الموظفين

بعد ما تطرقنا إلى الصفات الشخصية للموظفين فالآن سوف نتطرق في هذه الاستبانة إلى مدى موافقتهم مع العبارات التالية ومدى رضاهم عن مناخ العمل

* راض 0

* محايد 1

* غير راض 2

0	1	2	العبارات
			الراتب الشهري
			ساعات العمل
			الأمان الوظيفي
			التزام المؤسسة بالصحة وشروط السلامة
			فرص التطور في السلم الوظيفي
			العلاقات مع الزملاء
			العدالة في المعاملة من قبل مديرك المباشر
			فرص مواصلة التعلم
			التواصل بين الإدارة العليا والموظفين
			رضاك العام عن عملك

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	إهداء
أ	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
خ	فهرس الاشكال
01	المقدمة العامة
-	الفصل الأول: مناخ العمل
05	مقدمة الفصل الأول
06	المبحث الأول: ماهية مناخ العمل
15	المبحث الثاني: أنواع مناخ العمل
34	خاتمة الفصل الاول
-	الفصل الثاني: ماهية أداء العاملين
35	مقدمة الفصل الثاني
36	المبحث الأول: التعريف بالأداء
44	المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين
66	خاتمة الفصل الثاني
-	الفصل الثالث: عناصر مناخ العمل المؤثرة على أداء العاملين (دراسة تطبيقية بخزينة سيدي علي ما بين البلديات-ولاية مستغانم-)
67	مقدمة الفصل الثالث
68	المبحث الأول: التعريف بالخزينة
81	المبحث الثاني: استبانات حول تأثير مناخ العمل على أداء العاملين
107	خاتمة الفصل الثالث
108	الخاتمة العامة
-	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	قائمة المحتويات

-	المنخص
---	--------

الملخص

إن مناخ العمل هو كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها، فمن بين العوامل التي ترتبط به هي تنظيم ساعات العمل، محتوى العمل، عبء العمل، وتجدر الإشارة إلى أن داخل كل مناخ عمل هناك توتر وقلق يكون سببهم صعوبة العمل، مشاكل الخضوع للسلطة، عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم، صراع الأدوار، عدم وضوح العمل.

من بين أنواع مناخ العمل هي:

مناخ العمل الفيزيقي: ويشمل الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة والرطوبة.

مناخ العمل المادي: ويشمل الأجور، الحوافز، الآلات والمواد ووسائل الرقابة.

مناخ العمل النفسي والاجتماعي: ويشمل جماعة العمل، نمط الاشراف، الاتصالات في

العمل، الثقافة العمالية.

أما الأداء فهو المخرجات والاهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ويشير هذا الأخير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وكذلك هو سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الافراد أو مؤسسة.

وتكمن محددات الأداء في الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهمة، متطلبات العمل، بيئة التنظيم الداخلية.

فمن بين العوامل المؤثرة في الأداء هي الاختلاف في حجم العمل، الاعمال المتأخرة حيث تؤثر في الإنتاج، نوعية العمل.

ولتفادي هذا الوضع هناك أساليب لتحسين الأداء وتتمثل في

الجودة الشاملة: حيث هي نظام فعال تتبعه المؤسسة لتحقيق التكامل بين جهود كافة

الأطراف داخل المؤسسة.

إعادة الهندسة: وهي إعادة التصميم الجذري لأعمال المؤسسة بغية الحصول على تحسينات

جذرية تتمثل في عوامل الوقت، الخدمة، التكلفة.

وبعد التطرق لأداء العامل سوف نتطرق إلى تقييمه والذي يعتبر تحليل وتقييم دقيق ومنظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله.

فأهمية تقييم أداء العامل تكمن في إحساس العامل بالمسؤولية، اختبار العامل تحت التجربة، تطوير أداء العامل وهذا يكون ضمن خطوات تتمثل في تحديد معايير الأداء، نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين، قياس الأداء.

ولفهم الموضوع جيدا قمنا بدراسة حالة لموضوعنا والذي تضمن تأثير مناخ العمل على أداء العاملين فكانت الدراسة في خزينة سيدي ما بين البلديات-ولاية مستغانم-وتوصلنا إلى النتائج التالية:

مناخ العمل للخبزينة حسن نوعا ما حيث يتوفر هذا المناخ بالشكل اللائق وأداء العاملين هناك مرتفع، كما إن الاتصال داخلها يؤثر على أداء العاملين وذلك لأنه يمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين في الخزينة، ومن ناحية الاشراف نجد انه يلعب دورا كبيرا في أداء العاملين، اما الأجور فلا تؤثر على أداء العاملين فهم ليسوا مقتنعين بهذا العامل مقارنة مع أدائهم، أما الحوافز فهي تؤثر على أداء العاملين وهذا لأن مدير الخزينة يقوم بتحفيز عماله من اجل تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

Résumé

L'environnement de travail est tout ce qui entoure l'individu dans son travail et affecte le comportement et les performances du groupe, qui travaille avec l'administration qui a suivi et l'institution à laquelle il appartient, il est parmi les facteurs qui sont associés à la réglementation des heures de travail, le contenu du travail, la charge de travail, et devrait être noté que, dans chaque environnement y travaillent tension et l'anxiété leur ont causé des difficultés du travail, se soumettre à l'autorité des problèmes, et non pas la compatibilité de la personnalité de l'individu avec les exigences de l'organisation, les rôles conflit, le manque de clarté du travail.

Parmi les types d'environnement de travail sont les suivants :

Environnement de travail physique : Cela comprend l'éclairage, la ventilation, la température et l'humidité.

L'environnement de travail physique : Cela comprend les salaires, les incitations, les machines et le matériel et les méthodes de censure.

Environnement de travail psychologique et social : Le travail comprend un groupe de style de supervision, Communications

Le travail, la culture du travail.

La performance est la sortie et les objectifs que le système cherche à atteindre ce dernier se réfèrent au degré de réalisation et d'achèvement constitutif de la fonction des tâches individuelles, ainsi que le comportement de la pièce est un groupe pratique individuel ou de personnes ou d'une organisation.

Les déterminants de la performance résident dans l'effort, les capacités, la reconnaissance du rôle ou de la tâche, le travail Mttlapta, environnement de l'organisation interne.

Parmi les facteurs qui influent sur la performance est la différence dans le volume de travail, carnet de commandes, affectant la production, la qualité du travail.

Pour éviter cette situation, il existe des méthodes pour améliorer les performances et est-le

Qualité totale : où est le système efficace de l'institution d'intégrer les efforts de toutes les parties au sein de l'organisation.

Ré-engineering : une nouvelle conception radicale de l'œuvre de la Fondation afin d'obtenir des améliorations radicales est le facteur temps, le service, le coût.

Après le facteur de performance adressée, nous allons aborder l'évaluation, qui est l'analyse et l'évaluation des services précis et ordonné à la personne sur le travail d'observation.

L'importance de la performance des travailleurs facteur d'évaluation réside dans le sens de la responsabilité, le test de probation, développer facteur de performance, ce qui est l'une des étapes consiste à déterminer les normes de rendement, le transfert des attentes de rendement du personnel pour les individus, la **mesure du rendement**.

Pour bien comprendre le sujet, nous avons étudié le cas de notre thème, qui comprenait l'impact du travail sur la performance des employés climatiques étudiait dans le Trésor, Sir entre les municipalités –Mostaganem Province – otouselna les résultats

Suivants :

Le climat des affaires pour le Hassan Trésor peu où le climat est disponible correctement et la performance des employés, il est élevé, et que le contact affecte à l'intérieur du rendement des employés et parce qu'il représente un lien entre la haute direction et les travailleurs dans le trésor, la supervision de la main, on trouve qu'il joue un grand rôle dans la performance des employés, soit les salaires ne portent pas atteinte à la performance des employés, ils ne sont pas convaincus de ce facteur par rapport à leur performance, et les incitations qu'il affecte la performance des employés et cela est parce que le directeur du trésor peut stimuler les travailleurs à améliorer leur performance et d'accroître leur productivité.

Summary

The work environment is everything that surrounds the individual in his work and affect the behavior and performance of the group, which works with the administration that followed and the institution to which he belongs, it is among the factors that are associated with the regulation of working hours, work content, workload, and should be noted that within each environment work there tension and anxiety have caused them difficulty of the work, submit to the authority of the problems, not the individual's personality compatibility with the requirements of the organization, roles conflict, lack of clarity of the work.

Among the types of work environment are:

Physical work environment: This includes lighting, ventilation, temperature and humidity.

The physical work environment: This includes wages, incentives, machinery, material, and methods of censorship.

Psychological and social work environment: The work includes group supervision style, Communications

Work, labor culture.

The performance is the output and the goals that the system seeks to achieve the latter refers to the degree of achievement and completion constituent of the function of the individual tasks as well as the behavior of the play is a practical individual or group of individuals or an organization.

The determinants of performance lies in the effort, capabilities, recognizing the role or task, Mttlapta work, internal organization environment.

Among the factors, affecting the performance is the difference in the volume of work, backlog, affecting the production, the quality of work.

To avoid this situation there are methods to improve performance and is the

Total Quality: where is the effective system followed by the institution to integrate the efforts of all parties within the organization?

Re-engineering: a radical re-design of the work of the Foundation in order to get radical improvements is the time factor, the service, the cost.

After the performance factor addressed we will address assessment, which is the analysis and evaluation of precise and orderly services to the person on the observation work.

The importance of worker performance evaluation factor lies in the sense of responsibility, on probation test, develop performance factor and this is one of the steps is to determine the performance standards, the transfer of personnel performance expectations for individuals, performance measurement.

To understand the topic well, we studied the case of our theme, which included the impact of work on the performance of employees climate was studying in the Treasury, Sir between municipalities–Mostaganem Province –otouseina the following results:

The business climate for the Treasury Hassan somewhat where the climate is available properly and the performance of employees, there is high, and that the contact inside affects the performance of employees and because it represents a link between senior management and workers in the treasury, hand supervision, we find that he plays a big role in the performance of employees, either wages do not affect the performance of employees they are not convinced this factor compared with their performance, and the incentives it affects the performance of employees and this is because the treasury director can stimulate the workers to improve their performance and increase their productivity.

Google Traduction pour les entreprises : Google Kit du traducteur Gadget Traduction Outil d'aide à l'export