



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير هياكل استشفائية

تحت عنوان:

ظروف العمل وتأثيرها على أداء المورد البشري بالمؤسسة الاستشفائية  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - حمادو حسين  
سيدي علي - مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة :

ماروني بختة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	زرواط فاطمة الزهراء	أستاذة التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	قصاص زكية	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم
مناقشا	د.دباجي يمينة	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020-2021

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على خير المرسلين.

أولا الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

أقدم شكري للأستاذة المحترمة "قصاص زكية" لتفضلها بالإشراف على هذا العمل وعلى

المعلومات والتوجيهات النيرة في سبيل انجاز هذه الدراسة .

كما لا أنسى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة .

أفضل بالشكر الكبير لزوجي الذي أعانني كثيرا على إنجاز هذا العمل .

أفضل بالشكر والعرفان لعمال مكتبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

جامعة مستغانم وجامعة غليزان .

الشكر الكبير لعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية سيدي علي -مستغانم

الشكر الموصول لكل من أعانني من قريب أو بعيد على إتمام هذه المذكرة خاصة الأخت

"سارة".

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

✓ إلى روح أمي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

✓ نبع الحنان والعطف صاحب الصدر الرحب والعطاء اللامحدود والذي

الغالي أطال الله في عمره ورزقه الصحة والعافية وحفظه الله لي.

✓ إلا الإنسانية المحبة ذات القلب الكبير زوجة والذي حفظها الله لنا .

✓ إلى من ساندني و أزرني في دربي وأعادني إلى مشواري العلمي زوجي

حفظه الله "أحمد".

✓ بكل حب وحنان إلى فلدة كبدي أبنائي الأحباء "تاج

الدين"، "ندى"، "بشرى".

✓ حبيبتي ورفيقتي وأنسي منبع الحب والحنان أختي الوحيدة "مختارية

"وابنها جواد وزوجها.

✓ أعزائي إخوتي "أمين"، "مصطفى"، "عبد المالك".

✓ إخوتي "محمد"، "أحمد"، "هوارى"، "مراد" وعائلاتهم.

✓ بكل تقدير واحترام لكل عائلتي وعائلة زوجي .

✓ أهدي هذا الجهد المتواضع.

## ملخص:

المؤسسة هي نسق اجتماعي ، يتكون من الأشخاص والجماعات ذات العلاقة المتبادلة والتي تعمل وسط بيئة مهنية تؤثر وتتأثر بها ، تعمل كلها من اجل تحقيق أهداف المنظمة والعامل على حد سواء وتتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي على مدى تأثير ظروف العمل السائدة . وتندرج الدراسة في إطار الاهتمام بأثر ظروف العمل على أداء العاملين في المؤسسات الصحية باعتبارها من أسس النمو والتنمية الاجتماعية وتحسين مخرجات الهياكل الصحية ورفع مردودها الخدماتي.

وتهدف الدراسة إلى قياس أثر ظروف العمل بأبعادها ( المادية ، الفيزيائية ، التنظيمية ، النفسية والإنسانية ) في أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية . ولغرض الوصول إلى النتائج تم استخدام استمارة استبيان موزعة على 50 عامل من مختلف الأسلاك بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حمادو حسين سيدي علي مستغانم .

خلصنا إلى تشخيص ظروف العمل للمؤسسة وتوصلنا إلى وجود علاقة قوية بين ظروف العمل والأداء المقدم ، فكلما كانت ظروف العمل جيدة ازداد رضا المورد البشري مما يؤدي إلى دعمهم لتقديم أداء جيد.

**الكلمات المفتاحية:** ظروف العمل ، الأداء ، المورد البشري ، المؤسسات الصحية.

## **Summary:**

The institution is a social system, consisting of people and groups of mutual relations that work in the midst of a professional environment that affects and is affected by it, all working towards achieving the goals of the organization and the worker alike. The efficiency and effectiveness of individual performance depends on the impact of the prevailing working conditions.

The study falls within the framework of interest in the impact of working conditions on the performance of workers in health institutions, as it is one of the foundations of growth and social development, improving the outcomes of health structures and raising their service returns.

It also aims to measure the impact of work conditions (physical, physical, organizational, psychological and human) on the performance of the human resource in health institutions.

In order to reach the results, a questionnaire was used, distributed to 50 workers from various wires in the public hospital institution, Hamadou Hussein Sidi Ali Mostaganem.

We concluded by diagnosing the working conditions of the organization and we concluded that there is a strong relationship between the working conditions and the performance provided. The more good the working conditions, the greater the satisfaction of the human resource, which leads them to provide good performance.

## **key words:**

working conditions, performance, human resource, health institutions

## محتويات البحث

رقم الصفحة	المحتويات
	الشكر و التقدير
	الإهداء
	ملخص البحث
	محتويات البحث
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لظروف العمل</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية ظروف العمل
03	المطلب الأول: مفهوم دراسة العمل
05	المطلب الثاني: مفهوم ظروف العمل
06	المطلب الثالث: أهمية وأهداف دراسة ظروف العمل:
08	المبحث الثاني ، تشخيص ظروف العمل
08	المطلب الأول: أنواع ظروف العمل
17	المطلب الثاني : ماهية برامج الصحة والسلامة
22	المطلب الثالث :العناصر المرتبطة بظروف العمل
27	خلاصة
<b>الفصل الثاني الإطار العام لأداء العاملين و علاقته ب ظروف العمل</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول : عموميات حول أداء العاملين
30	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
34	المطلب الثاني : محددات الأداء
35	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
37	المبحث الثاني :مدخل لتقييم أداء العاملين

37	المطلب الأول :مفهوم عملية تقييم أداء العاملين
39	المطلب الثاني :طرق و فوائد تقييم الأداء
44	المطلب الثالث: تأثير ظروف العمل على أداء العاملين
53	خلاصة
<b>الفصل الثالث:</b>	
<b>اثر ظروف العمل على أداء المورد البشري</b>	
<b>دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية حمادو حسين سيدي</b>	
55	<b>تمهيد</b>
56	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي " الشهيد حماد وحسين"
56	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
58	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد حمادو حسين " سيدي علي.
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي:
63	المبحث الثاني:منهجية الدراسة
63	المطلب الأول : مجال وعينة الدراسة
69	المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج:
78	خلاصة
79	الخاتمة العامة
	قائمة المصادر و المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	تناقص كفاءة الرؤية في الضوء المباشر و الغير المباشر	01
41	نموذج لقائمة التقييم بطريقة التقييم الإجباري	02
57	إجمالي عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي بمختلف الأسلاك	03
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	04
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	05
66	توزيع افراد عينة الدراسة حسب السلك	06
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	07
70	إجابات أفراد العينة لبعء ظروف العمل	08
75	إجابات أفراد العينة لبعء الأداء	09

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	عناصر ضغوط العمل	01
32	مكونات أداء العاملين	02
36	العوامل المؤثرة في أداء الأفراد	03
59	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد "حمادو حسين" سيدي علي	04
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
65	عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	06
66	عينة الدراسة حسب السلك	07
67	عينة الدراسة حسب الخبرة	08
69	النموذج النظري للدراسة	09

# المقدمة العامة

في ظل استمرار التطور الهائل في علم الإدارة فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على ان العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له وتهيئة كل الظروف الملائمة انطلاقا من بيئة العمل المهنية والتي تسهل ظروف العمل للخروج بأداء يعود بالمرادودية على المنظمة وقدراتها الإنتاجية ويعود على العامل بالرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي إليها .

ولعلنا نلاحظ ان موضوع ظروف العمل قد نال قدرا كبيرا من الإهتمام، حيث أنه يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة التي يعمل بها المورد البشري ،مما يكون له أثر كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها ويعملون بها ،باعتبار المورد البشري هو العامل الرئيسي الذي يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها القريبة والبعيدة وبذلك يساهم بشكل مباشر في مواجهة التحديات والعقبات التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف ،ويبقى جوهر الأمر يستوجب الإهتمام بظروف العمل والإرتقاء بها وجعلها تتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء حتى تكون عنصر تحفيز للفرد ومستكشفا لطاقت وابداعات الكوادر البشرية.

والمؤسسات الصحية منظمة خدماتية كغيرها من المنظمات تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء لموظفيها على اختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها ( السلك الطبي ، السلك الشبه الطبي ،سلك الإدارة) والإهتمام بهم كموارد بشرية هامة وتنمية قدراتهم وتحفيزهم واستغلال طاقتهم وابداعاتهم ، والمؤسسات الصحية تتكون من هيكل ينظم أعمالها ووظائفها ومختلف مصالحها بشكل فعال هذا الهيكل الذي يمارس مهامه في بيئة عمل مليئة بالظروف المتنوعة منها ما تخدم العامل ومنها ما تعرقل عمله داخل المؤسسة وتتباين ظروف العمل من فيزيائية تتمحور حول العناصر التي يحتك بها المورد البشري مباشرة كالحرارة والإضاءة والضوضاء التي يعيشها ونظافة القاعات والمكاتب والمواد الخطرة والنفايات الطبية التي يتوجب عليه التعامل معها ،والأجهزة والمعدات

التي يستعملها في أداء مهامه وشروط الأمن والسلامة التي يجب أن يتوفر عليها ، وكذلك الظروف المادية المتمثلة في الأجور والحوافز والمكافآت الظروف التنظيمية التي تساهم في تسير المؤسسة كنمط الإتصال والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات وظروف النفسية والإنسانية التي تضم الضغط النفسي وعبئ العمل .

كما يعد الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث، والمتعلقة بالموارد البشرية وهذا بالنظر لأهمية الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة ، فنجد أن باحثي الهندسة البشرية اهتموا بظروف العمل باعتبارها عنصرا حاسما في تحديد مستوى أداء العامل والذي ينصب حول توفير مناخ ملائم وجيد لهدف تحقيق مستوى من الأداء المتميز

**إشكالية الدراسة :**

تأسيسا على ما تقدم تأتي دراستنا للوقوف عند موضوع تأثير ظروف العمل على أداء المورد البشري وللغوص في الموضوع أكثر ارتأينا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

"كيف يمكن أن تؤثر ظروف العمل على أداء المورد البشري داخل المؤسسات الاستشفائية بالجزائر؟

### ❖ الأسئلة الفرعية:

تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بظروف العمل ؟
- ماهية برامج الصحة والسلامة وأهدافها ومعايير تصميمها ؟
- فيما تكمن محددات أداء العاملين؟
- ما هي العلاقة التي تربط لظروف العمل السائدة بأداء المورد البشري ؟

### ❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:

-الفرضية الأولى: للظروف الفيزيائية تأثير على أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

-الفرضية الثانية: تؤثر ظروف العمل المادية على أداء العامل في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

-الفرضية الثالثة: للظروف التنظيمية الأثر الكبير على أداء العامل.

-الفرضية الرابعة : تؤثر الظروف النفسية والإنسانية على أداء العاملين.

### ❖ أسباب إختيار الموضوع:

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب وقد قمنا باختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها ما يلي :

-الجانب الموضوعي :

- يعتبر من المواضيع الهامة كونه يمس أهم رأسمال في المؤسسة وخاصة المؤسسات الصحية وهو المورد البشري
- محاولة تقديم بحث يجمع بين تسيير الموارد البشرية والقطاع الصحي مما يتناسب مع التخصص "تسيير الهياكل الإستشفائية".
- تحسين المؤسسات الصحية أن الاهتمام بظروف العمل السائدة داخل المؤسسة من أولويات التسيير المعاصر خاصة وأن المؤسسات الصحية خاصة الجزائرية تعاني من تدني مستوى الأداء لذا كان لزاما الاهتمام بدراسة ظروف العمل ومحاولة معرفة تأثيرها عليه لكي يتسنى الاهتمام والعناية بعنصر مهم ألا وهو متلقي الخدمة الصحية وهو الإنسان (المريض) الذي ينتظر الكثير من القطاع الصحي.

### -الجانب الذاتي:

- الرغبة الذاتية في دراسة مثل هذه المواضيع والتي تهتم بتسيير الموارد البشرية.
- يمكن اعتبار هذه الدراسة كخطوة مبدئية تحث على المزيد من البحوث والدراسات مستقبلا
- تخص هذا المجال.
- ❖ أهداف وأهمية الدراسة:

لظالما كان العنصر البشري المورد المتميز من بين جميع الموارد المتاحة في أي مؤسسة لذلك وجب على المؤسسات بأنواعها الإهتمام بهذا المورد وبكل ما يتعلق به ومن هنا تظهر أهمية دراستنا التي تسلط الضوء على ظروف العمل وتأثيرها على الأداء.

ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:

- التعرف على مختلف الظروف التي تحيط بالعامل في مكان عمله .
- إلقاء نظرة حول برامج الصحة والسلامة المعتمدة وعلى العناصر المرتبطة بظروف العمل و التي تمس بالدرجة الأولى العامل .
- تقديم الإطار النظري الذي يحدد مفهوم الأداء ومختلف العوامل المتحكمة فيه.
- الوقوف على واقع ظروف العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حمادو حسين سيدي علي مستغانم .

### ❖ منهج الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغرض تقديم فكرة حول مفهوم ظروف العمل ومختلف عناصرها ومفهوم الأداء والعوامل المحددة له.

أما بالمسبة لمصادر جمع المعلومات فاعتمدنا في الجانب النظري على مراجع متنوعة من كتب ومذكرات ومجلات ،أما الجانب التطبيقي فقد أجرينا دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية حمادو حسين سيدي علي مستغانم.

### ❖ هيكل الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية وكذا اثبات صحة الفرضيات ، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول كالتالي:

- الفصل الأول: كان تحت عنوان الإطار المفاهيمي لظروف العمل والذي تضمن مبحثين كان الأول بعنوان ماهية ظروف العمل والمبحث الثاني بعنوان تشخيص ظروف العمل.
- الفصل الثاني :كان تحت عنوان الإطار العام لأداء العاملين وعلاقته بظروف العمل ، تتضمن مبحثين الأول كان حول عموميات حول أداء العاملين والمبحث الثاني حول عملية الأداء وكذا علاقة ظروف العمل بأداء العاملين.
- الفصل الثالث:الدراسة الميدانية تضمنت مبحثين هي الأخرى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وثانيا منهجية الدراسة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج و قد كانت الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سيدي علي حمادو حسين وتم توزيع استمارة استبيان على العمال.

### ❖ صعوبات الدراسة :

كانت الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا تتعلق أساسا في:

- قلة المراجع التي تتطرق بشكل مباشر لظروف العمل .
- النقص الواضح للدراسات التي تعرضت لمثل هذه المواضيع في المجال الصحي.
- صعوبة اجراء الدراسة الميدانية بسبب جائحة كورونا، مما جعل هناك صعوبة في جمع البيانات جراء الإجراءات الصارمة التي تطبقها معظم المؤسسات الصحية .

# الفصل الأول:

## الإطار المفاهيمي لظروف العمل

## تمهيد

تعد ظروف العمل من الجوانب والمقومات المهمة لنجاح المؤسسات ،والتي تحظى باهتمام بالغ ومنتزاد على اعتبار أن رضا العاملين يعبر في المؤسسة عن ظروف العمل والتي تنعكس على كفاءة وأداء عمالها ، وبالتالي نجاح المؤسسة ، وتضم ظروف العمل العديد من العناصر التي يجب مراعاتها سواء كانت فيزيائية مادية أو تنظيمية أو نفسية والتي تعد عاملا مهما في دفع المورد البشري إلى العمل ، واستغلال كل طاقاته ، كما أن ظروف العمل لها تأثير كبير على الموارد البشرية وقد يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا وفقا لطبيعة الظروف وخصائصها.

مما سبق ونظرا لأهمية ظروف العمل ،سنتطرق في هذا الفصل الأول إلى ماهية دراسة العمل ومفهوم ظروف العمل وأهم النظريات التي اهتمت بظروف العمل ، وكذلك تشخيص ظروف العمل من خلال التطرق إلى أنواع ظروف العمل ، ظروف العمل الفيزيائية والمادية والظروف التنظيمية والنفسية الإنسانية وكيف نستطيع التعامل والتعايش مع هذه الظروف من خلال برامج الصحة والسلامة المهنية التي يجب أن تراعيها المنظمات ،ثم يتم التطرق إلى العناصر المرتبطة بهذه الظروف والمتعلقة بضغط العمل ،حوادث العمل ،والأمراض المهنية الناجمة عنها.

### المبحث الأول: ماهية ظروف العمل

أول ما يواجه الفرد عند دخوله للمنظمة وبصورة واضحة البيئة المكانية المحيطة به في موقع عمله ، وهي بذلك من الأمور التي يسهل الحكم على مدى كفاءتها سواء تعلق الأمر بالظروف الخاصة بالفرد في حد ذاته أو ما تعلق بالمنظمة عامة لذا كان لزاما التعرف على ماهية العمل وهو محور العملية وظروف العمل.

### المطلب الأول: مفهوم دراسة العمل

#### أولاً: العمل

- العمل هو المجهود الإرادي الذي يستهدف منه الإنسان إنتاج السلع والخدمات لإشباع حاجته، لكن هناك عوامل وظروف تحيط بهذا العمل تدفع بالباحثين إلى دراسة وتحليل العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومنه تلبية الحاجات في نفس الوقت وردت عدة تعاريف للعمل ودراسة العمل من بينها:

- العمل هو "كل نشاط إنساني يباشر طلبا لدوافع ومكافئات خارجية، وقد يكون هذا النشاط ماديا، أو فكريا أو كلاهما وقد يكون بسيطا أو معقدا"<sup>1</sup>. فالعمل هو "ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة" وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين هما النشاط و الإنتاج . فالنشاط هو لب العمل سواء كان نشاطا جسديا أو ذهنيا . أما الركن الثاني للعمل هو هدفه وهو الإنتاج سواء كان إنتاجا ماديا أو معنويا كالوظائف والشركة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هيثم علي الحجازي، "الاتجاهات الحديثة في العمل الجماعي فريق العمل"، دار الخليج، الطبعة الأولى 2015، عمان

ص، 115

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة، "أخلاقيات العمل" دار المسيرة الطبعة السادسة عمان ، 2016، ص28،

## ثانيا : دراسة العمل

- إن مفهوم دراسة العمل يتحدد في كونه أحد الأساليب العلمية لرفع الكفاءة الإنتاجية في المشاريع الصناعية والخدمية على حد سواء، وإحدى أهم الوسائل التي تستخدم لتطوير أساليب أداء الاعمال والوصول إلى أفضل الطرق اقتصادا من جراء الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة وفق سقف زمني محدد لإتمام الأنشطة الإنتاجية ،وعليه فإن دراسة العمل ترتبط بفرعين هما دراسة الحركة ودراسة الوقت وهو الأسلوب الذي يتبع لتخطيط الإنتاج وانسيابه وتحسين طرق أداءه<sup>1</sup>

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

كما تشير دراسة العمل إلى "مختلف التقنيات والأساليب التي تستخدم لتحليل عمل الإنسان من جميع نواحيه والتي تؤدي وبصور منتظمة إلى التحقق من جميع العوامل التي تؤثر على كفاءة الأداء في الحالة قيد الدراسة من أجل عمل التحسينات اللازمة لزيادة إنتاجية العمل"<sup>2</sup>.

وتهدف دراسة العمل إلى مايلي<sup>3</sup>:

- ✓ الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية في المشاريع الصناعية والخدمية .
- ✓ الاستخدام الأمثل للوقت في أداء العمل.
- ✓ تقييم طريقة الأداء في العمل وإيجاد البديل الأفضل.
- ✓ تحديد وتحسين الأساليب ونظم العمل في النشاط الإنتاجي

<sup>1</sup> جلال محمد النعيمي ،دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، دار إثراء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، سنة 2009، ص،26،

<sup>1</sup> غربي فاطمة الزهرة ،"دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة دراسة حالة مؤسسة الزجاج العمومية ومؤسسة الأجر" ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة حسنية بن بوعلي شلف ، ص 65

<sup>3/</sup> جلال محمد النعيمي.دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات،مرجعسبق ذكره ص،29"

## المطلب الثاني: مفهوم ظروف العمل

إن الباحث في مفهوم ظروف العمل يلاحظ غياب تعريف متفق عليه من قبل الباحثين والممارسين بسبب اختلاف منطلقاتهم الفكرية والإدارية حيث نجد العديد من المحاولات المتباينة وفي هذا الصدد سنتطرق لمجموعة من تعاريف ظروف العمل كالتالي:

"ظروف العمل هي " كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه ،وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها"<sup>1</sup>. فقد ركز هذا التعريف على تأثيرات ظروف العمل بالأخص الجانب السيكولوجي كالسلوك ،دافعية العامل وانتمائه لمؤسسته وكذا أداءه ،إلا أنه أغفل جوانب أخرى كعناصر ظروف العمل.

"كما يقصد بظروف العمل " تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل". هذا التعريف أيضا ركز على الجانب السلوكي، كما صنف ظروف العمل إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية، و أخرى اجتماعية، ونستنتج منه أن مستوى نشاط العامل لا يتوقف على العوامل الداخلية والذاتية المرتبطة بالعامل من فروق فردية، قدرات، خبرة... إلخ، وإنما يتوقف أيضا على عوامل خارجية مرتبطة بمكان العمل والتي تعرف بظروف العمل.

كذلك تعرف ظروف العمل بأنها "مجموعة العوامل الفيزيائية (إرهاق عضلي،ذهني،أمن...)(والقيود التنظيمية والتكنولوجية ".فقد جعل هذا التعريف ظروف العمل تقتصر على

العوامل الفيزيائية ،واعتبر كل من الأخطار والحوادث المحتملة في مكان العمل كعوامل مؤثرة ،بينما أجمع معظم الكتاب على أنها من النتائج المحتملة لسوء ظروف العمل.

في حين عرف (هنري سافال H.Saval) ظروف العمل على أنها "قبل كل شيء ذات طبيعة مادية : كالإضاءة ، الضوضاء ، الحرارة ،...،وكذلك ذات طبيعة سيكولوجية ومعنوية ،

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

كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال والعلاقات العمودية مع السلم الإداري وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكننا القول أن ظروف العمل هي " كل ما يحيط بالعامل من عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية في مكان عمله بحيث تؤثر على صحته (الجسمية والنفسية) وسلامته، وتوجه سلوكه تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وشعوره اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف دراسة ظروف العمل:

أولا : أهمية ظروف العمل : و التي ترجع إلى:

- قيمة العمل وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة وأثره على نفسية الإنسان.
- كذلك ما تسببه الآثار السلبية لظروف العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالعوامل التنظيمية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام.
- إن الآثار السلبية لظروف العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تمتد للمؤسسات التي يعمل بها أيضا وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير .
- ينبغي لظروف العمل أن ينظر إليها بصفاتها علما يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كروية شاملة وبعيدة لتطوير أداء مؤسسات بشكل عام بزيادة كفاءة العاملين فيها ،لاسيما في العالم العربي الذي لم يوجه اهتمامه إلى البعد التنظيمي والنفسي للعاملين في تحقيق أهدافها ،لأن تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم بمعزل عن عمالها وتفهم تأثير ظروف العمل على العاملين فيها ،لأنهم جزء من نظام المؤسسة التي تنفذ أهدافها من خلاله.

<sup>1</sup>H.Saval . « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique »,2<sup>e</sup> édition .édition dunod .Paris .1979.p,28

• بالمقابل فظروف العمل الجيدة قد تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزا له لتحقيق أهدافه و انجاز العمل ، لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده ، إلا أن لدراسة ظروف العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال فوائد عديدة أو بوصفها مؤشرا حقيقيا لتسيير سلوك العاملين سواء كان سلبا أو إيجابا ، لتقديم التوصيات اللازمة من اجل تقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين ، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد للسلوك الشخصي للعاملين على مستوى العمل<sup>1</sup>.

### ثانيا :أهداف ظروف العمل

تكمن دراسة ظروف العمل في تحقيق الأهداف التالية:

- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه ، للتعرف على نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
- مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل والكشف عن الإمكانيات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
- إعطاؤها أبعاد جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل.
- المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية والكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤدونها، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية.
- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والاتصال والتوجيه للمرؤوسين.
- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم.

<sup>1</sup>دمري أحمد، المساهمة في دراسة ظروف العمل، مرجع سابق، ص، 96

- تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني ، تشخيص ظروف العمل

تعمل المؤسسات والمنظمات بصفة عامة في بيئة تتسم بالتحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتي أثرت على هذه الهياكل، وعلى العنصر البشري الفاعل في هذه المنظمات ، وقصد تنمية هذا المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها للمحافظة على هذا المورد وتميته من خلال عدة إجراءات سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية التي يعمل بها أو البيئة الخارجية التي يحتمك معها وكل ظروف العمل التي تبقى إحدى التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها ، ومنه تحقيق أهداف العامل.

### المطلب الأول: أنواع ظروف العمل

#### أولاً: ظروف العمل الفيزيائية:

تتضمن ظروف العمل الفيزيائية عناصر عديدة منها : الحرارة ، الإنارة ، الألوان ، الضوضاء ، التهوية ، الرطوبة ، الإشعاع ، الضغط....إلخ إلا أننا سنتناول البعض منها والتي تعد البيئة الفيزيائية التي تحيط بتنفيذ العمل نجد منها:

أ.الحرارة: تتمثل الحرارة بالطاقة الموجودة في مكان معين ، أما درجات الحرارة فهي عبارة عن مقياس لبيان تأثير الطاقة المخزونة فالطاقة الكامنة في جسم الفرد ناتجة عن عملية أكسدة الغذاء داخل الجسم ومن ثم تتحول إلى طاقة حركية تساعد الفرد على القيام بأداء الأعمال وأخرى حرارية للمحافظة على حرارة الجسم في حدود 37° ،وعليه فإن وحدة القياس تعرف بالسرعات الحرارية ،فجسم الإنسان يؤدي وظائفه بالطريقة التي يحافظ فيها على نظام الجملة العصبية ،وعلى الأعضاء الداخلية ،عند مستوى حرارة ثابت<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، ط1 ،دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ص 78.

<sup>2</sup> محمد النعيمي ،"دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات" ، مرجع سابق ص، 281

فبعد القيام بالمهام والأنشطة تزداد العمليات الكيميائية التي تولد الطاقة الى عشرة أضعاف عما عليه في فترات الراحة ،لذى لابد من مراعاة ظروف العمل ثم العمل على استقرارها خشية ارتفاع الحرارة التي تؤدي إليإرهاق وتعب العاملين ،وكذلك الحال بالنسبة للانخفاض ،فعملية إيجاد حالة التوازن والاستقرار لظروف العمل هي حاجة ضرورية للمحافظة على أداء وصحة العاملين.

وعليه فإن العوامل الخارجية المؤثرة على حرارة جسم الفرد وكمية التبادل الحراري هي حرارة كل من الهواء والأجسام المحيطة بالفرد ،لذا أصبح لزاما موائمة الجو المحيط بالفرد العامل وضرورة التحكم بالعوامل المؤثرة عليه ، مثلا التحكم في التدفئة والتهوية لمكان العمل.

ب. **الإضاءة:** مما لاشك فيه أن الإضاءة تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وتختلف باختلاف نوعية وطبيعة العمل ففي الأعمال الدقيقة تتطلب شدة إضاءة بدرجات اكبر عن غيرها على أن لا تتجاوز الحدود المسموح بها كي لا تسبب أضرارا للعين ، وعليه يجب إتباع الطرق والوسائل الحديثة بغية توفير إضاءة جيدة ومناسبة لأداء العمل ، وشاملة من حيث التوزيع على جميع مساحة موقع العمل ولغرض موائمة شدة الإضاءة مع مكان العمل لابد من أن يكون توزيع الإضاءة بشكل متجانس سواء كان مصدر مباشرا أو غير مباشر لما له من أثر كبير على أداء العمل ، ويعد ضوء النهار من أفضل الظروف للإضاءة لما له من أثر كبير على درجة وضوح الرؤية ومن أداء العمل بكفاءة أفضل ، وتشير إحدى التجارب التي أجريت لمعرفة تأثير الإضاءة (ضوء النهار) ، وتأثير الإضاءة الصناعية غير المباشرة على الكفاءة البصرية في أثناء القراءة ، فكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم 01 : تناقص كفاءة الرؤية في الضوء المباشر و الغير المباشر

النسبة المئوية لانخفاض الكفاءة بعد ثلاث ساعات	النسبة المئوية لانخفاض الكفاءة بعد ساعتين	نوع الإضاءة
5	5	ضوء النهار
9	10	الضوء الصناعي غير المباشر
82	34	الضوء الصناعي الشبه المباشر
81	38	الضوء الصناعي المباشر

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

فالإضاءة غير المناسبة وكذلك الوهج يشكل أحد الأسباب الرئيسية للحوادث، فالرؤية تعتمد على مجموعة من العوامل منها حجم ولون قطعة العمل التي يستخدمها الفرد العامل، المسافة بين القطعة وعين العامل، استمرارية الصورة لدى العامل، كثافة الضوء في مكان العمل، الاختلاف في نسب الضوء واللون مع الخلفية البصرية للعامل.

**ج.الضوضاء:**أصبحت الضوضاء في عصرنا تمثل مصدرا للإزعاج على مختلف المستويات ، ويتأثر العامل بالضوضاء نظرا لاستخدام معدات وألات وتطبيق أساليب العمل أمرا لا مفر منه ، لا بد من مكافحة الضوضاء كزنها تعد من عوامل بيئة العمل الفيزيائية التي تؤثر على صحة العامل وعلى مستوى الإنتاجية لأنها تمثل مصادر أساسية للتعب وعدم القدرة على التركيز والانتباه وكذلك من مصادر حوادث العمل والعديد من الأمراض الوظيفية.<sup>1</sup>

**ت.الأثاث والمعدات:** يعد الأثاث عاملا رئيسيا ومهما في تصميم الفراغات الداخلية فهو الوسط بين الفراغ المعماري والمستخدمين فالهدف من وجود الأثاث هو توفير ما يحتاجه الإنسان من متطلبات وظيفية أدائية بالشكل الأمثل ضمن البيئة التي يعيش فيها وبما يتوافق

<sup>1</sup>نجم عبود نجم "دراسة العمل والهندسة البشرية" دار الصفاء للطباعة والنشر عمان الأردن 2014 ص332.

مع ذوقه ، لذلك فإن دراسة أعضاء الجسم من الناحية التركيبية وقياساته وإمكاناته الحركية ودراسة العلاقة التي تربطه بالبيئة المحيطة به ضمن الفضاءات المختلفة وكيفية التعامل معها ، تعد من أبرز المعايير وأهمها التي يجب الأخذ بها عند تصميم وحدة الأثاث ، لهذا ظهر علم الهندسة البشرية التي تعمل على تهيئة كل ما يحيط بالإنسان في بيئة عمله ، من معدات وآلات بالشكل الذي يتلاءم مع قدراته وإمكاناته<sup>1</sup>.

**ث. الأمن والسلامة:** مع ازدياد التطور التكنولوجي ازدادت المخاطر في أماكن العمل التي قد يتعرض لها العاملون ، وأصبح من المهم جدا اتخاذ إجراءات الأمن والسلامة ، لتوفير بيئة عمل آمنة وخالية من الحوادث والإصابات لهذا اهتمت المنظمة بأمن وسلامة بيئة العمل وذلك من خلال تصميم نظام عمل لتحقيق التوازن ما بين خصائص الأفراد ومتطلبات العمل ، حيث أن ذلك سيؤدي إلى سلامة الأفراد الجسدية والنفسية ، وتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة ككل.

**هـ. المواد الكيميائية:** لاشك أن الكيماويات قد لعبت دورا هاما في تطوير المجتمعات البشرية من خلال استخدامها في كافة الأنشطة العلمية،الصناعية، الزراعية،البتروولية،الحربية والمنزلية، كما ساعدت الكيماويات على ارتفاع مستوى الحياة،في ذات السياق فقد أدت إلى تعرض صحة الإنسان وبيئته إلى مخاطر كثيرة أثناء إنتاجها ، نقلها ، تخزينها ،استخدامها وعند التخلص منها، وحقبة أن قضايا السلامة الكيماوية هي عامل يدخل تقريبا في كل مجالات الحياة،وتقليل المخاطر الصحية والبيئية الناشئة عن تداول الكيماويات نقلها وتخزينها ،ثم التخلص منها أو تدويرها بطرق آمنة مبنية على أسس علمية سليمة<sup>2</sup>.

**و.نظافة المكان:**تولي إدارة المؤسسة أهمية بالغة للتنظيف لما للنظافة من دور في توفير الجو الصحي المناسب الخالي من الروائح الكريهة والأدخنة عن طريق :

<sup>1</sup> منير عباس "أثر بيئة العمل المادية على أداء العاملين، دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل انتقال إلى

المركز المؤقت وبعده"، الجامعة السورية الخاصة ،قسم الموارد البشرية.سوريا، بدون سنة النشر، ص 12.

www. safety-eng. com/phiz-haz. htm<sup>2</sup>، تاريخ الاطلاع، 22/ 03 /0212،16:50

- التخلص من تجمعات الأوساخ والفضلات في جميع أرجاء المؤسسة بصفة دورية وبطريقة صحية .
- تنظيف الجدران والأسقف والعمل بشكل دوري واللجوء إلى طلائها من حين لآخر.
- اتخاذ إجراءات لمحاربة ظاهرة التدخين في أماكن العمل<sup>1</sup> .

### ثانيا : الظروف النفسية والإنسانية:

أ. **الضغط النفسي:** الضغط على وجه العموم ليس سوى ردود الأفعال الفيزيولوجية والنفسية لحوادث وأشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل ،وتتضمن ردود الأفعال الفيزيولوجية علامات على الإستثارة الزائدة مثل سرعة التنفس وضربات القلب والضغط النفسي هو تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة او الفرد نفسه.<sup>2</sup>

ب. **عبئ العمل:** هناك علاقة طردية بين مستويات ضغوط وحجم المسؤوليات العمل تكليف الفرد بها نعني بذلك كلما زادتالمسؤوليات في العمل زادت الضغوط وقد أثبتت الدراسات أن هؤلاء الأفراد يعانون من حالة توتر شديدة انعكست على صحتهم الجسدية (مثل القرحة بالمعدة ،ارتفاع ضغط الدم).<sup>3</sup>

ت. **صراع الدور:** ينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الأعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد أنه خارج نطاق عمله.

<sup>1</sup> نهاد عطا حمدي، زيد غانم الحصان، " الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة "، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص، 77-78.

العبودي فاتح " الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسة الخزف الصحي جيجل" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علم النفس التنظيمي جامعة منتوري قسنطينة 2008/2001 ص18.

<sup>3</sup>COOK .CURTIS W.AND HUNSAKER . « management and organzationalbehavior » (3 ED)BOSTEN IRWIN/MC/GRAW HILL (2001)P 445

ث. طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل: يتطلب أداء العامل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتلعب العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة دور مهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم ،ولكن تنشأ الضغوطات إذا كانت هذه العلاقات سيئة بين الأفراد داخل المنظمة ، فيمكن أن تؤدي بهم إلى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي.<sup>1</sup>

### ثالثا: الظروف المادية

ويقصد بها كل الظروف المتعلقة بالجانب المادي للمهنة مثل الأجور والحوافز المادية والحوافز المادية التي يستعين بها العامل في قضاء حاجاته من مأكّل وملبس ومختلف الحاجيات الأخرى، فقد أجريت دراسات عديدة اهتمت بهذه العوامل ومدى تأثيرها على إنتاجية العمال كدراسات فريدريك تايلور (المدرسة العلمية) وتجاربه حول الحوافز والحركة و الزمن.

أ-الأجور :باعتبار الاجر المحرك الأساسي والطبيعي لأي نشاط بشري فيبدو في شكله البسيط والأول مجرد مقابل للجهد الذي يبذله الأجير لكن في حقيقة الأمر أعمق من هذا وأبعد في انعكاساته ونتائجه بحسب السياسة الأجرية المتبعة في تسيير الأجور إذن الأجر هو علاقة بين العامل يبذل جهد جسماني وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة وصاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع<sup>2</sup>، وتختلف قيمة الأجر من عامل إلى آخر حسب حالته الشخصية ومسؤولياته العائلية، كما تتباين قيمة الأجر من وظيفة إلى أخرى باختلاف أعباء الوظيفة وخبرة العامل وكفاءته كما تختلف الوظائف فيما بينها في قيمة ونوعية الحوافز المقدمة.

ب- الحوافز والمكافئات : تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافئات وتشجيع العمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل الأداء والوصول إلى أقصى إنتاجية

عيسى إبراهيم المعشر " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم دراسة ميدانية"مذكرة

<sup>1</sup>تخرج لنيل شهادة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2009 ص 21/20.

<sup>2</sup>مارية فلاح،"دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع

البريد"، مذكرة لنيل شهادات الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية،جامعة قسنطينة

،2007/2008 ص33.

ممكنة وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافئات يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية التي تسهم في رفع كفاءة الإنتاج والأداء ، وذلك إذا كان منظماً ومطبقاً حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشياً مع حاجات العمال والمؤسسة . فالحوافز هي تلك الزيادة النقدية المضافة للأجر الحقيقي للعامل فهي بذلك مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمال وتؤثر في معنوياتهم ، ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب فالحوافز تنقسم إلى مادية ومعنوية والحوافز المادية تضم المكافئات المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الظروف التنظيمية:<sup>2</sup>

تتمثل في تلك العمليات التي تحدث داخل التنظيم من اتصال ، إشراف وقيادة واتخاذ القرارات ..إلخ ، فهو عبارة عن مجموعة من الأفراد يحدث بينهم اتصال يعملون معا لتحقيق أهداف محددة والتنظيم هو نسق يحوي مجموعة من الأنساق الفرعية وتحدث فيه مجموعة من العمليات التي تضمن له السير لبلوغ أهدافه ، أو تعيقه عنها إذا حدث خلل في تلك العمليات أو أنها تؤدي بالشكل المطلوب وتتمثل هذه العمليات فيما يلي :

#### أ. الاتصال:

يعتبر الاتصال العصب الحيوي في التنظيم والشريان الذي يغذي كافة أجزاء المنظمة بالمعلومات والتعليمات لضمان السير الحسن للتنظيم والوصول به إلى الأهداف المسطرة . بحيث هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويمكن تعريفه أيضاً على أنه يتم من

<sup>1</sup>قدارة اكرام "تأثير بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي" مذكرة لنيل شهادة ماستري إدارة

أعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018/2019، ص، 24

<sup>2</sup>عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي والإداري للموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص490

خلالها نقل المعلومات والأفكار من مرسل إلى مرسل إليه (مستقبل) شفويا أو كتابيا أو رمزا.. إلخ<sup>1</sup>.

### ب. الهيكل التنظيمي

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تشمل مختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى بيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات، حيث يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا ساهم سلبا في تحقيقها فإنه يعتبر عنصر سلبى في المناخ التنظيمي و لكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد وأن يتسم بالتوازنة المرنة و كذا الاستمرارية<sup>2</sup>.

### ت. القيادة

للقيادة وأنماطها أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء. وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد، وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفى، "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 69.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 167

خلال دورة القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء<sup>1</sup>.

ث. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، إذ أن القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن الأهمية المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المؤسسات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها<sup>2</sup>.

ج. **نظم واجراءات العمل:** إن نظم العمل واجراءاته هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل واجراءاته تبين كيفية تسليم سلم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وانتهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وادارتها المختلفة وتبين بداية الدوام وانتهائه والإجازات بأنواعها وشؤون الموظفين والعاملين كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة الى تبين كيفية تسيير العمل بصورة سلسة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمدان النقي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة" الرياض، 2010، ص 31

<sup>2</sup> خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 169.

<sup>3</sup> ناصر محمد إبراهيم السكران "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" بحث مقدم لنيل درجة ماجستير علوم الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2004، ص 59.

## المطلب الثاني: ماهية برامج الصحة والسلامة

تسعى المؤسسات في سبيل تهيئة ظروف العمل إلى تصميم برامج لمواجهة المخاطر المادية، النفسية، السلوكية والصحية في أماكن العمل .

## أولاً: تعريف برامج الصحة والسلامة

يقصد ببرامج الصحة والسلامة، تلك البرامج التي تتبناها إدارة الموارد البشرية من أجل تأمين وتوفير البيئة الصحية والسلامة المهنية لجميع العمال. للحفاظ عليهم من الآثار الناجمة عن مخاطر العمل، وتقليل احتمال وقوع حوادث وإصابات العمل<sup>1</sup>. وتأخذ هذه البرامج شكلين:

أ. **برامج وقائية:** حيث تتولى من خلالها الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوع الحوادث والإصابة بالأمراض، بالتركيز على خلق بيئة خالية من مصادر تهديد صحة وسلامة العمال.

ب. **برامج علاجية:** تباشر بها الإدارة بعد وقوع حادث عمل أو الإصابة بمرض مهني. تهتم بعلاج وتعويض العمال المتضررين<sup>2</sup>.

ترتكز برامج الصحة والسلامة على ثلاث مجموعات من البرامج:

- **برامج الصحة:** هي برامج تختص في حماية صحة العامل. تلتزم من خلالها المؤسسة بإجراء فحوصات طبية لجميع العمال وبصفة دورية، قصد التأكد من سلامتهم من الأمراض المختلفة<sup>3</sup>.

- **برامج السلامة:** هي البرامج التي تهتم بتهيئة الظروف المحيطة بالعامل. يهدف من خلالها إلى حماية العمال من حوادث العمل.

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص، 230

<sup>2</sup>سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص، 475

<sup>3</sup>محمد محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص، 741

• **برامج مساعدة العمال:** تلجأ المؤسسة من خلالها إلى اعتماد العديد من الوسائل الهادفة في توعية العمال صحياً، و استخدام الآليات الكفيلة بتعريفهم بطبيعة عملهم وما يستلزمه من الأدوات، الأجهزة والمواد المستخدمة وما يرتبط بها من مخاطر.

#### ثانياً: أهداف برامج الصحة والسلامة:

يمكن إيجاز أهداف برامج الصحة والسلامة فيما يلي:

- ✓ وقاية العمال من المخاطر التي تهددهم في مكان عملهم.
- ✓ تقديم الإسعافات الأولية والعلاج السريع للعمال بمجرد حدوث إصابة.
- و يخفي هذين الهدفين الرئيسيين جملة من الأهداف الضمنية منها:
- ✓ رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إشعارهم بالأمن والسلامة.
- ✓ تنمية شعور العمال بالولاء للمؤسسة.
- ✓ رفع إنتاجية العمال.
- ✓ المحافظة على اليد العاملة.
- ✓ انخفاض تكلفة اليد العاملة نتيجة انخفاض عدد حوادث وأمراض العمل.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: معايير تصميم برامج الصحة والسلامة

لكي تكون برامج الصحة والسلامة فعالة، لابد من مطابقتها لمجموعة من المعايير، منها:

- ✓ التوافق مع التشريعات المطبقة الخاصة بالصحة والسلامة، والتمكن من مسايرتها .
- ✓ أن تتناسب هذه البرامج مع حجم وطبيعة المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة في المؤسسة.

- ✓ الالتزام بالتحسين المستمر لظروف العمل.
- ✓ أن تكون هذه البرامج موثقة ومطبقة.
- ✓ أن يكون لجميع العمال في المؤسسة علم يمثل هذه البرامج.

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية" إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، الشروق للتوزيع، عمان، 2005، ص:346

✓ المراجعة الدورية للتأكد من فعاليتها<sup>1</sup>.

أما عن إجراءات تصميم برامج الصحة والسلامة فللحفاظ على القوى البشرية العاملة من الآثار السلبية لحوادث وأمراض العمل تتبع إدارة الموارد البشرية سلسلة من الإجراءات في سبيل توفير الصحة والسلامة في العمل.

#### أ. تخطيط برامج الصحة والسلامة:

تقوم عملية تخطيط برامج الصحة والسلامة على مجموعة من الأسس، نذكر منها ما يلي:

- توفير الظروف الفيزيائية الملائمة من إضاءة، تهوية، حرارة،... إلخ.
  - توفير الظروف التنظيمية المناسبة (فترات راحة، أوقات العمل،... إلخ).
  - توفير الإسعافات الأولية والمساعدات الطبية للعمال المصابين.
  - صيانة مختلف الآلات والتجهيزات بالشكل الذي يحد من حوادث وإصابات العمل.
- إن ذكر الأسس التي تقوم عليها عملية التخطيط غير كاف. إذ يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغتها في شكل خطة متكاملة يشارك في إعدادها جميع العمال. ومن هنا تتضمن عملية تخطيط البرامج ما يلي:

➤ **إقناع الإدارة بأهمية البرنامج:** إن تصميم برامج الصحة والسلامة ووضع التعليمات المنفذة لها لا بد أن يصدر من الإدارة. تكمن عملية إقناع الإدارة بتبني برامج الصحة والسلامة في إبراز أهمية هذه البرامج من الناحية القانونية، الإنسانية والاقتصادية، عن طريق تبيان تكلفة هذه البرامج والوفورات التي يمكن تحقيقها إذا ما تم تنفيذها بالشكل الصحيح، ثم تبيان الالتزامات التي تفرضها القوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل والتأمينات الاجتماعية.<sup>2</sup>

➤ **توعية العمال والحصول على تعاونهم:** ترجع الفائدة من وراء برامج الصحة والسلامة مصلحة العمال والمؤسسة معا. لهذا كان من الضروري أن يشرك العمال في تنظيم هذه

<sup>1</sup> محمد محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية 2009 ص: 696

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص، 349

البرامج ويكون ذلك من خلال الإعلام في هذه الحالة تعتمد المؤسسة على الإعلانات، الملصقات، كتيبات أو عرض أفلام تحمل صورة حقيقية توضح أهم أسباب الحوادث ووسائل الوقاية منها. وكذلك التدريب الذي وسيلة من وسائل إحداث التغيير في سلوك، تصرفات واتجاهات العامل، بالطريقة التي تؤدي إلى تحسين أدائه.

### ➤ تحليل حوادث العمل:

يجب أن تتخذ الإدارة بعين الاعتبار كل المعلومات الخاصة بحوادث العمل من أسباب، درجة الخطورة، ومعدل الحوادث خلال فترة معينة من خلال:

➤ **تحديد مصدر الخطر:** بعد عرض البرامج على الإدارة والعمال، تبدأ مرحلة البحث عن مصادر الحوادث والأمراض والتي يمكن أن تتبع من ظروف العمل الفيزيائية، بيئة العمل النفسية والاجتماعية، وخصائص الفرد.

➤ **تحديد إجراءات التحقيق في الحوادث:** لابد من وضع إجراءات التحقيق في حوادث وأمراض العمل وتحديد البيانات الواجب الحصول عليها، لأن مثل هذه البيانات يساعد في تقصي الأسباب الحقيقية للإصابة واتخاذ الإجراءات التي تكفل عدم تكرارها. كما تفيد في تحديد المسؤولية القانونية للحادثة وما يترتب عنه من حقوق وتعويضات.

➤ **إعداد التنظيمات والإرشادات الخاصة بمنع الحوادث:** من بين المراحل الهامة في تخطيط برامج الصحة والسلامة، إعداد ووضع قواعد وتعليمات وإرشادات يتوجب على كل عامل إتباعها وإرفاقها بالعقوبات المترتبة عن كل مخالفة لها.

### ب. تنفيذ برامج الصحة والسلامة:

بعد الانتهاء من مرحلة التخطيط، تأتي مرحلة تجسيده في الواقع. فنقوم كل جهة ذات العلاقة بالدور المنوط بها. وفي حالة تعذر الأمر على المؤسسة، تلجأ جهات خارجية للتدخل

بقوة القانون منها<sup>1</sup>: وزير العمل الذي يتكفل بتنفيذ أحكام القانون. او مفتشية العمل حيث يقوم مفتش العمل بموجب الصلاحيات المخولة له بتنفيذ العديد من الأحكام المنصوص عليها في قانون العمل المتعلقة بالصحة والسلامة في أماكن العمل

### ت. تقييم برامج الصحة والسلامة

أن المرحلة الثالثة من مراحل برامج الصحة والسلامة المهنية هي متابعة تنفيذ وتقييم هذه البرامج حتى ما إذا تبين أن هناك قصور في التنفيذ أو إذا ما أظهرت أية عيوب عند التطبيق تم معالجتها وخاصة وأن التوعية والتدريب في مجال الصحة والسلامة المهنية لا يكفیان بل يجب أن تكون هناك متابعة ورقابة مستمرة من قبل الجهات المختصة (من داخل المنشأة وخارجها) كل ذلك من أجل التأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الصحة والسلامة المهنية بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ عنها واجراء التحقيق فيها ثم فرض العقوبات المناسبة على المخالفين وعند حدوث إصابة يجب العمل على دراستها من جميع الزوايا للوصول إلى أسبابها ، كما أن عملية المتابعة والتفتيش المستمرة تساعد التمسك بقواعد وإجراءات الصحة والسلامة المهنية كما تكشف عن أية عيوب في البرنامج مما تساعد على النظر فيه لعلاج مثل هذه العيوب<sup>2</sup>.

إن مثل هذه المؤشرات تسمح بتشخيص واقع ظروف العمل في المؤسسة، عن طريق تقييم فعالية برامج الصحة والسلامة المعتمدة، ومن ثم تدعيم نقاط القوة ومحاولة تفادي الانحرافات السلبية في البرامج المستقبلية.

<sup>1</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، عمان، 2005، ص، 174.

<sup>2</sup>نوار ماجدة "فعالية إجراءات الصحة والسلامة المهنية من وجهة نظر العاملين في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر علم النفس جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014 ص44"

### المطلب الثالث: العناصر المرتبطة بظروف العمل

#### أولاً: تعريف ضغوط العمل

ظهر مصطلح ضغوط العمل في القرن الثامن عشر وفي ما يلي نورد اختلاف وتعدد التعاريف لضغوط العمل: كما يلي

- حسب kaplan وآخرون فضغوط العمل هو "أية خصائص موجودة في بيئة عمل الفرد والتي تخلق تهديدا له"<sup>1</sup>.

- عرف المعهد الوطني لدراسة الصحة والسلامة ضغط العمل على أنه الأذى الجسدي والنفسي الذي يصيب الفرد عندما لا تتناسب الوظيفة مع قدراته وحاجاته في العمل.<sup>2</sup>

- كم يمكن تعريفه على أنه "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي الأفراد المؤسسة"<sup>3</sup>.

- ويعرف rice على أنه: متطلبات المهنة التي تتجاوز حدود وقدرات الموظف على التعامل معها ومواجهتها بشكل ناجح وفعال

أما marglis وزملائه فيعرفونه بأنه ظروف العمل وتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خلا في الإتزان البدني والنفسي للفرد.<sup>4</sup>

ويعرفه عوادعلى أنه "تلك المثيرات البيئية والوظيفية والفردية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه التكيف مع المواقف ومن ثم تحول دون أدائه لعلمه بفعالية وتجعله غير راضي عن وظيفته"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمود العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، 2005 الأردن، عمان، ص، 160.

<sup>2</sup> الختاتنة سامي محسن "علم النفس الإداري" الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2012 ص90

<sup>3</sup> خليل جعفر، "تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي"، مجلة جامعة الأزهر، العدد 2، الجلد 9، مصر، 2007، ص: 98

<sup>4</sup> خضير كاظم ياسين الخرشنة "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثانية عمان 2009 ص277.

<sup>5</sup> عمر محمد درة، "أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامع عين شمس، 2007، ص، 74.

الشكل رقم (01) عناصر ضغوط العمل



المصدر : منيرة تماسيني، "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الوادي، 2010/2011، ص، 22.

ثانيا: حوادث العمل

أ. مفهوم حوادث العمل

يمكن تعريف حادث العمل من عدة زوايا وذلك حسب اختصاص كل جهة معنية بالحوادث ليُعرف كل من "أريوس" و "كريش" "الحادث الصناعي بأنه"حدث غير متوقع و غير مخطط له ضمن سلسلة من الأحداث المتوقعة و المخطط له<sup>2</sup>. كما يعد الحادث "كل حدث غير مخطط له، يؤدي إلى أضرار بسبب فعل أو حالة غير آمنة، ويمكن اعتبار الحادث أنه ناتج عن التقصير في تحديد المخاطر، أو من بعض القصور في النظام الحالي للتحكم في المخاطر"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>مجاهدي فاتح، "استخدام سياسة (HSE) كمدخل لتقليل من حوادث العمل في المؤسسات الصناعية-دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 08، سنة 2012، ص، 23.

<sup>2</sup> مباركوي بوحفص، "العمل البشري"، دار العرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر، سنة 2004، ص 101.

<sup>3</sup>Spellman Frank.R : **industrial hygiene simplified : a guide to anticipation, recognition; evaluation and control of workplace hazards**, government institutes. Toronto, Oxford, 2006, p236.

كما تعرف على أنه "واقعة مفاجئة في بيئة العمل نتيجة ظروف غير آمنة أو طرق عمل غير آمنة قد تؤدي إلى ضرر أو خسارة اقتصادية، أو حدوث إصابة للعامل أو العاملين، تسبب ضررا جسديا أو نفسيا، قد يمتد هذا الضرر أجيالا أخرى نتيجة التأثير الوراثي أو الجيني، أو تسبب تلف في آلة أو ضياع في الوقت أو كل هذه الأمور مجتمعة ولكل حادث سبب ونتيجة"<sup>1</sup>.

من الناحية القانونية قد عرفت المادة 06 من القانون 13/83 حادث العمل أنه " يعتبر كحادث عمل كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي و في إطار علاقات العمل"<sup>2</sup>

#### ب. تصنيف حوادث العمل :

هناك تصنيفات عديدة لحوادث العمل، ومن بين التصنيفات الشائعة نذكر ما يلي:

حسب معيار امكانية التجنب و نواتج الحادث، يمكن تصنيف حوادث العمل الى :

➤ **حوادث يمكن تجنبها:** وهي تلك الحوادث المتعلقة بدرجة كبيرة بالوقاية والصيانة ودرجة الوعي لدى العمال .

➤ **حوادث لا يمكن تجنبها :** وهي تلك الحوادث الخارجة عن نطاق سيطرة العامل، أي خارجة على إطار قدراته الجسمية والعقلية ودرجة التوعية الوقائية لدى العامل

➤ **حوادث يترتب عنها ضرر:** وهي تلك الحوادث التي تخلق عند وقوعها أضرار، قد تلحق بالعامل أو وسائل الإنتاج، و بالتالي تخلف خسارة للمؤسسة.

➤ **حوادث لا يترتب عنه الضرر:** ويكون معظمها غير مسجلة ، لكونها إصابات بسيطة سطحية لا تستدعي التسجيل غير أن الكثير من الباحثين يرى أنه بالرغم من بساطتها إلا أنها

<sup>1</sup>المثمري، محمد عبد الرضا، "السلامة و الأمن الصناعي"، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص، 16

<sup>2</sup>سماني الطيب، "حوادث العمل و الأمراض المهنية في التشريع الجزائري"، دار الهدى للطباعة و النشر، عين ميلة، الجزائر، 2010، ص، 14.

تلحق ضررا بالمؤسسة نتيجة ارتفاع عدد الإجازات المرضية التي يطلبها المصابين وبالتالي تأثيرها على إنتاجية العمل<sup>1</sup>.

### ثالثا: الأمراض المهنية

تمثل الأمراض المهنية المجال الرئيسي الثالث من المخاطر المهنية . وعلى عكس حوادث العمل، تظهر الأمراض المهنية بشكل بطيء وتتولد عادة من الظروف السيئة التي يعمل فيها العامل .

#### أ. تعريف الأمراض المهنية

يعني بالأمراض المهنية الأمراض المرتبطة مباشرة بالعمل، والناجمة عن تعرض العامل لظروف غير مهئية في مكان العمل<sup>2</sup>. و تعتبر أمراضا مهنية كل أعراض التسمم، التعفن والاعتلال الناتجة عن مصادر مهنية<sup>3</sup>.

القانون 83-13 المؤرخ في 02 يوليو 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية " وبالتالي فالأمراض المهنية هي العلل التي تصيب العامل بسبب ظروف العمل غير المهئية، كالإضاءة السيئة، الضوضاء المرتفعة، التلوث، ... إلخ. كل هذه العوامل تسبب أمراضا تختلف في درجة خطورتها باختلاف طبيعة العمل<sup>4</sup>.

#### ب. أسباب الأمراض المهنية

تختلف الأمراض المهنية في مصادرها عن حوادث العمل، فحوادث العمل ترتبط بأشياء مادية يمكن حصرها وتحديد الطرف المسئول عن وقوعها. غير أن الأمر يختلف في حالة الأمراض

<sup>1</sup> موسى حنان، "الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007 ص76.

<sup>2</sup> عادل حرحوش، صالح مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص، 247

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ( الثلاثاء 24 رمضان عام 1403 هـ) القانون المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، ص، 16-18

<sup>4</sup> السيد رمضان، حوادث الصناعة والأمن الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص، 112

المهنية التي تعود لأسباب غامضة بعض الشيء، لعدم التمكن من تشخيص المرض في  
مراحله الأولى. نذكر منها ما يلي :

➤ **طبيعة العامل:** ويتعلق الأمر هنا بالجهاز المناعي للعامل ودرجة استعداده للإصابة  
بالمرض. فالعامل الذي يعاني ضعفا في مناعته أو ذو حساسية مفرطة اتجاه بعض المواد،  
يصبح جسمه مستقبلا جيدا للمرض، والعامل ذو المناعة الجيدة يقل تأثير الأمراض في  
صحته .

➤ **طبيعة العمل:** حيث تعتبر طبيعة العمل العامل المتحكم في مدى احتكاك العامل  
بالظروف السيئة؛ كالعامل تحت إضاءة غير مناسبة بالنسبة للأعمال الدقيقة، أو استخدام  
أجهزة الحاسوب دون مرشحات بالنسبة لأعمال الرقن، التعرض للمصادر المشعة ومصادر  
الضوضاء للعاملين في الورشات.

➤ طول الفترة الفاصلة بين الإصابة بالمرض وتشخيصه، من الأسباب التي تحول دون  
اكتشاف المرض في مراحله الأولى، كما يجعل التمييز بين المرض المهني والأمراض الأخرى  
أمرا صعبا؛

➤ **عبء العمل:** كثيرا ما ينعكس عبء العمل سلبا على الصحة النفسية للعامل، والتعرض  
المستمر لهذا الأخير قد يصيب العامل بالعديد من الأمراض مثل: قرحة المعدة، داء السكري  
وضغط الدم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> السيد رمضان، "حوادث الصناعة والأمن الصناعي"، دون سنة نشر، ص، 270.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتعلق بظروف العمل والذي تناولنا فيه مفهومها وأنواعها والعناصر المرتبطة بها بشيء من التفصيل والتحليل فإنه تم التوصل إلى الأتي :

-إن ظروف العمل تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وتهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة لأداء الفرد لمهامه.

-تبين أن ظروف العمل تشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ، من بينها ما هو ظرف فيزيائي مثل :الحرارة ،الضوضاء والإضاءة ونظافة المكان وما هو ظرف تنظيمي مثل : الاتصال والقيادة وتنظيم الوقت، وما هو نفسي وإنساني كالضغط النفسي وعبء العمل وصرا الأدوار و طبيعة العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل، إذا كانت ايجابية وفي المستوى الجيد فإنها تساهم في بناء بيئة ومناخ ايجابي وبالتالي ستكون مؤشر قوي على الأداء الوظيفي للفرد وسوف تؤثر على دافعيته ورضاه والتزامه وتحمل المسؤولية،وتستمد ظروف العمل أهميتها وإيجابيتها من برامج الصحة والسلامة علاجية أو وقائية والتي تتبناها المنظمات وتبقى مؤسسات الرعاية الصحية على غرار كل المؤسسات المعنية بتلك البرامج ليزاول عمالها وموظفوها مهامهم بكل أريحية.

➤ نستج من ذلك أن الباحث في ظروف العمل لابد أن يكون ملما بجدد تشخيصي لهذه الظروف ومحاولة تحسينها للوصول إلى بيئة عمل حافلة بالظروف المناسبة والتي ترجع بالفائدة على العنصر البشري وفاعليته وكفاءته وتبعث فيه روح الانتماء لهذه المؤسسة .

## الفصل الثاني:

الإطار العام لأداء العاملين و علاقته ب  
ظروف العمل

**تمهيد :**

يعد الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها و تزيد في مستوى أداء العنصر البشري الذي يؤثر على بقاء المؤسسة و استمراريتها و تميزها و لا بد من الاهتمام بهذا المورد و تحسين مستواه ليتكون لديها رأس مال بشري كفؤ و توفر الجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة و فعالية أكبر .

و نظرا لأهمية أداء العاملين في المؤسسات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لأداء العاملين و كل ما يتعلق بمحدداته و العوامل المؤثرة عليه و أهدافه من خلال مبحثين .

**المبحث الأول : عموميات حول أداء العاملين**

**المبحث الثاني :مدخل لتقييم أداء العاملين.**

### المبحث الأول : عموميات حول أداء العاملين

تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم وكذا المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

يعد مفهوم أداء العاملين ذو أهمية بالغة للمؤسسات بهدف الحفاظ على مركز تنافسي جيد، لذا فقد نال هذا الموضوع اهتمام كبير في البحوث والدراسات الإدارية، وتتبع أهمية دراسة هذا المفهوم من تنوع المؤثرات التي تؤثر على أداء العاملين وتداخلها، ويحظى مفهوم أداء العاملين بمكانة خاصة في أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي للأنشطة بها.

### أولاً: تعريف أداء العاملين

الأداء لغة هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء ، أي أوصله، أو قام به. أما اصطلاحاً في عن بتنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما، أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به .ويمكن تعريف الأداء على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية". كما عرف **علي السلمي** الأداء بأنه " هو الرغبة والقدرة عندما يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين القدرة والرغبة في العمل والمستوى في الأداء".

في حين عرفه **توماس** بأنه " التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج حيث يجب أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>خلفي داود و جريبيع بن حرز الله، "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، 2016-2017 ص 47-49.

من جهة أخرى الأداء هو "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

فالأداء يعني "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>.

أما أداء العاملين أو ما يعرف بالأداء الوظيفي فهو "السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفعالية والكفاءة في العمل".

فقد أشار **Thomas Gilbert** في صدد تعريف الأداء أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس<sup>3</sup>.

حسب بربر فان أداء الأفراد هو "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المؤسسات".

أما دورون و باروت ، فالأداء الوظيفي بالنسبة لهما يمكن أن يبقى تحت إمكانية الشخص ولا يستخدم و لكن لا يعني بالضرورة ترجمة فعلية لمكانته<sup>4</sup> .

1سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات

والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005، ص 35.

2راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر الإسكندرية، 2003، ص 209

3عبد البارى إبراهيم درة."تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات". منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر

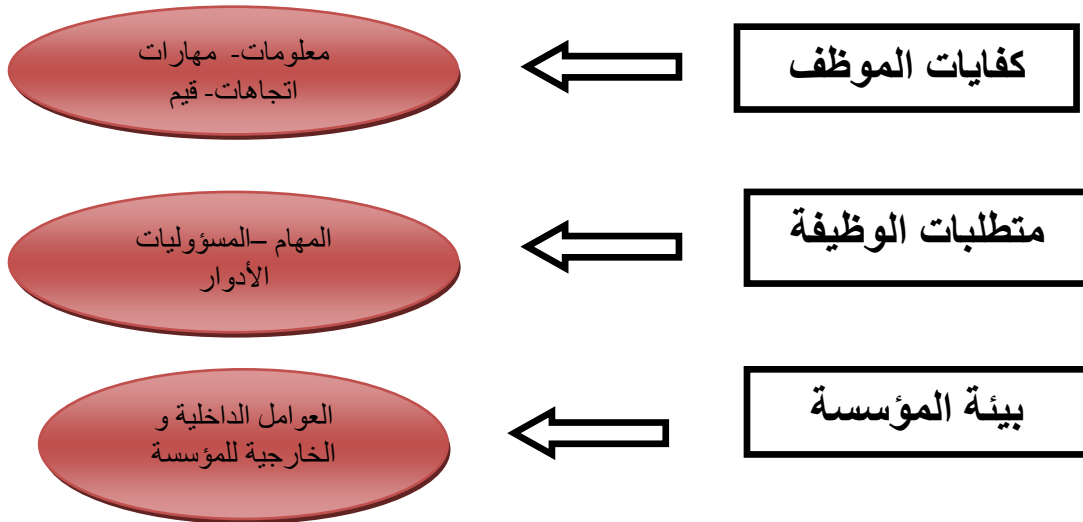
القااهرة.2003. ص 15 - 26

4 دراعو فاطمة . "علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء". رسالة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس و العمل و

التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2، 2015-2016، ص 70

ومن جهة أخرى يعرف الأداء الوظيفي على أنه "النتيجة المحصلة من جراء إتمام عمل ما<sup>1</sup> و مما سبق و بعد إجمال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

### الشكل رقم (2) مكونات أداء العاملين



المصدر : فراس حاج محمد، "أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي NBAالجامعة الافتراضية ، الجمهورية العربية السورية 2016 ص17

1. Yvon Mouglin.processus,Les outils d'optimisation de la performance, Edition d'organisation, paris :1996, p17.

المطلب الثاني : محددات الأداء

ان الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من<sup>1</sup>:

- ✓ **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ✓ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه هي القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ؛
- ✓ **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد المورد البشري أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد المورد البشري بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات و إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين و في نفس السياق يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي<sup>2</sup>:

- **الدافعية :** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع هو درجة حماس الفرد لأداء العمل ، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية الأداء للعمل.
- **قدرات الفرد و خبراته السابقة :** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

1 عبد القادر سعيد بنات، "ضغوط العمل وأثرها على الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009-2010، ص 34.

2 أحمد صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية . 2005. ص 38 - 39 .

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أي يمارس بها دوره في المنظمة و يمكن صياغة محددات الأداء في المعاداة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية ( الجهد )} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد ، قدرات الفرد و خبراته السابقة ( التعليم، التدريب، الخبرة ..... ) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي ، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء.

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

ويرى زويلف أن الأداء الوظيفي يرد إلى:

- أ. عوامل فنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، ونوعية المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبه، وكانت إلى وقت قريب جدا يعتقد بأنها العوامل الوحيدة التي تقرر كفاءة الإنتاج. وهي عوامل مادية آمنت بها الإدارات التقليدية، دون الاعتراف بأثر العوامل الإنسانية على الإنتاج.
- ب. عوامل إنسانية: وهي عوامل تؤثر على الأداء الفعلي وركزتها المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب، وعوامل تؤثر على الرغبة في العمل من إرضاء لحاجات الإنسان العامل وما يتطلبه من وراء العمل<sup>1</sup>.

وهناك عدد من العلماء والباحثين يرون أن هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء وهي :

- أ. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب تحقيقها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات

1محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، الطبعة الأولى دار الكتاب الحديث، القاهرة 2017 ص 84

للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف .

ب. **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا فيوضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة

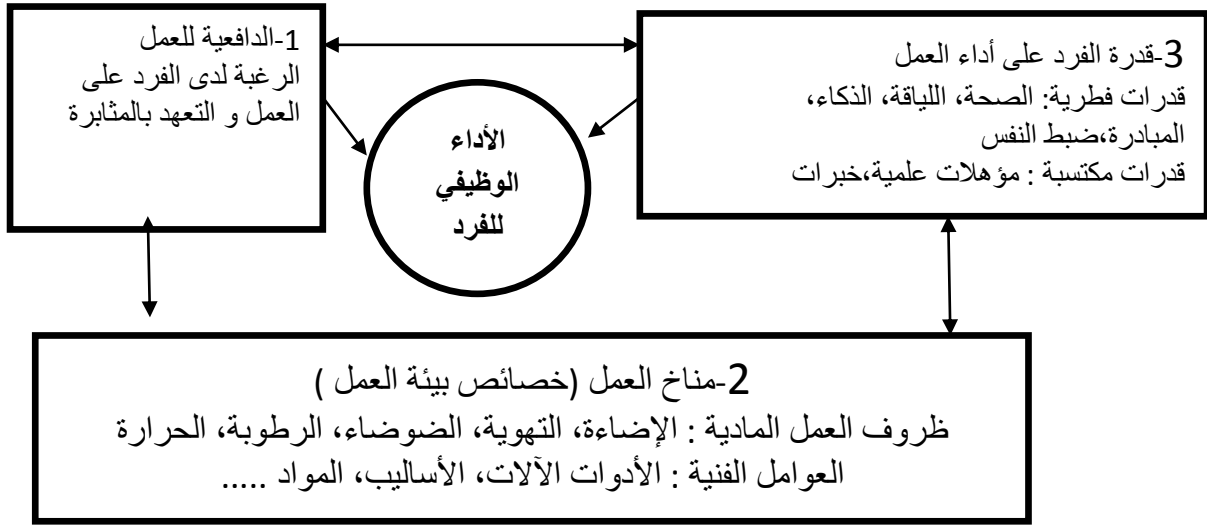
ت. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج<sup>1</sup>.

ث. **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، مرجع سابق، ص 85

ج. التسبب الإداري :فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

الشكل رقم ( 03 ) العوامل المؤثرة في أداء الأفراد



المصدر: محمد عيد السريحي "الإبداع والأداء" دار الكتاب الحديث الطبعة الأولى القاهرة 2017 ص91

## المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية، حيث يعتبر التقييم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منشأة. وبما أن الفرد هو المحور الأساسي لكل عملية تقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة بهم .

## المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة الأداء (Performance Evaluation) وسمي بقياس الكفاءة (Efficiency Rating) وآخرون سموه بتقييم الكفاءة (Efficiency Evaluation) وإن أفضل تسمية له هو تقييم الأداء<sup>1</sup>.

ويعني تقييم الأداء حسب الباحث جاري ديسلر -GARY DESSLER" تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه وهكذا نجد ان العملية تتضمن :

-وضع وإعداد معدلات للعمل .

-تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات .

-إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

وكما نرى فقد اشتمل هذا التعريف على أمرين أساسيين هما الأداء الفعلي للفرد ومعدلات العمل. وينظر كذلك لتقييم الأداء على إنه " العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداداه

1ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دارالمريخ، الرياض، العربية السعودية،2003،ص 322.

لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة."

ويتضح من هذا التعريف أن تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:

- ✓ جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
- ✓ تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
- ✓ تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ.

وترى الباحثة ماري تريزانيني -MARIE TRESANINI- تقييم الأداء على أنه "محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً أو الأهداف الموضوعية".<sup>1</sup>

أما **Ivancevich et Matteson** فتقييم الأداء هو "نشاط لإدارة الموارد البشرية الذي يمكن المنظمة من خلاله أن تحدد المستوى الموظف و أدائه للعمل بشكل فاعل"<sup>2</sup> ولتقديم مفهوم شامل عن تقييم الأداء فهو يعني "تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم و أنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و

1 Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004- P 18.

<sup>2</sup>إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي. توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية". مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 22 ، العدد 94 ، العراق ص 159

السلوك و نتائجها، خلال فترة زمنية محددة و معروفة، و تقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل و إرشاده إلى مواضع القوة و الضعف<sup>1</sup> مما سبق يظهر لنا أن تقييم الأداء هو أداة من الأدوات التي تستخدم في الرقابة على الأداء، والتي تشمل كل جوانب التنظيم، وأن ممارسة رقابة فعالة ومستمرة على العاملين، تؤدي للوصول إلى تقييم كفاءة الموظف تقييما عادلا وواقعا وويعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة<sup>2</sup>. و يذكر الشنواني أن الغرض من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: طرق و فوائد تقييم الأداء

#### أولاً: طرق تقييم الأداء

نظرا لأهمية تقييم أداء العاملين وآثاره المباشرة على نجاح أو فشل المؤسسة فقد تنوعت طرق قياسه. وسنحاول فيما يلي مناقشة هذه الطرق :

#### أ- الطرق التقليدية

تتمثل أهم الطرق التقليدية في التقييم في الآتي :

#### ❖ طريقة الترتيب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء وأسهلها، إذ يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءتهم، من الأحسن إلى الأسوأ، أو

<sup>1</sup> أعمار ، بن عيشي ،"دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب" ، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر، 2005-2006،ص 6

<sup>2</sup> موسى محمد أبو الحطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 16،

<sup>3</sup> الشنواني، صلاح ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1999، ص 102 .

العكس، وذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين، ويجب ألا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب، بل وفق الأداء العام للموظف، وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة المفهوم والاستعمال، تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة، تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة. ولكن يؤخذ عليها أنها لا تتسم بالموضوعية، لأنها تخضع عملية التقييم للحكم والمقارنة<sup>1</sup>.

### ❖ طريقة التصنيف

وفقا لهذه الطريقة يتم إتباع الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- ✓ يتم تقسيم الوظائف إلى مستويات في شكل درجات حيث يمثل كل مستوى وظيفي منها في شكل درجة وكل درجة تضم كافة الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة والمسئولية؛
- ✓ إعداد وصف وتعريف دقيق لكل درجة من درجات المورد البشري ( أي مستوى التأهيل العلمي اللازم لشغل وظيفة الدرجة، مدة الخبرة الواجب قضاؤها في الدرجة... )؛
- ✓ مقارنة التوصيف الخاص بالدرجات مع التوصيف الخاص بالوظائف مع وضع كل وظيفة في الدرجة المناسبة .

### ❖ طريقة التقرير المكتوب

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.

وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة الكتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة

1 أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2015 ، ص 351-352.

2الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، عمان، 2005م، ص 305

بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين<sup>1</sup>.

### ب. الطرق الحديثة

من بين الطرق الحديثة التي تستخدمها المؤسسة ما يلي :

#### ❖ طريقة الاختيار الإجباري

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد، ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو العبارات الأكثر قربا من وصف الفرد محل التقييم<sup>2</sup>.

#### الجدول رقم (02): نموذج لقائمة التقييم بطريقة التقييم الإجباري

البند أو العنصر	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم الإعانة عندما يطلب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تماشي ذلك مع إجراءات التشغيل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يحصل على أفكار وآراء الأفراد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك. يعين حدود العمل والمهام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يوجه الشكر والتثناء لأولئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر: باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريطاني للتجارة الدولية BMC

ص 78،

1 مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص 247.

2 باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة : البنك الموريطاني للتجارة الدولية BMC"، رسالة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص 77.

يمثل الشكل نموذجاً لتقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري. حيث يتكون من عنصرين الأكثر وصفاً، والأقل وصفاً حيث نسب لكل منهما بنود للوصول إلى نتيجة، تتمثل في مراقبة وفحص عمل المرؤوسين، متابعة المهام المفوضة للتحقق من مدى تماشي ذلك مع إجراءات التشغيل... الخ

### ❖ طريقة الوقائع الحرجة

تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء المورد البشري، ويطلب من المقوم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيًا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموارد البشرية، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه<sup>1</sup>.

وتتسم هذه الطريقة بأنها<sup>2</sup>:

- تقلل من عنصر التحيز في التقييم؛
- تحسن في مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد أي الوقائع حدثت فيأدائه لوظيفته؛
- تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء المورد البشري، لأنها تحدد نقاط القوة والضعف في أدائه، وذلك من خلال ملاحظته لأدائه بشكل دقيق؛
- تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاق، وتحليل الأسباب، ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة .

<sup>1</sup> أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2015، ص 257

<sup>2</sup> أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، مرجع سابق، ص 258

**ثانيا: فوائد عملية تقييم الأداء**

يمكن عرض أهم فوائد تقييم الأداء التي تمكن للإدارة الحصول عليها فيما يلي:

**أ. رفع الروح المعنوية للعاملين**

من خلال توفير جو من التفاهم و العلاقات الحسنة بين العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير و اهتمام من قبل الإدارة ، و إن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم و معالجة نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد ، و رفع من العلاوات، يخلق للفرد ثقة كبيرة في رئيسه و الإدارة ، و يجعل الفرد يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني و رفع الروح المعنوية لديه من أجل زيادة الإنتاجية.

**ب. إشعار العاملين بمسئولياتهم**

عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين و أن نتائج هذا التقييم يستوجب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، و سوف يشعر بمسؤولية اتجاه نفسه، و يبذل أقصى جهد .و طاقة من أجل عمل أحسن و كسب رضا رؤسائه<sup>1</sup>

**ت. وسيلة لضمان عدالة المعاملة**

حيث تضمن الإدارة عن استخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، و أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوات، أو مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين.

**ث. استمرار الرقابة والإشراف**

إن الوصول إلى موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يطلب سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

أنور الدين، شنوفي. "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2005-2006، ص 35.

### ج. تقييم سياسات الاختبار والتدريب

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء ، و إذا كان التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليلا على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لاختبار العاملين و تعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها.

### ح. توفر نتائج تقييم الأداء على تغذية عكسية

حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته و سلبياته ، بسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج ، و يتولد عنه دافع و لتطوير أدائه وتحسينه ، سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعليم و التدريب المستمرين.

### المطلب الثالث: تأثير ظروف العمل على أداء العاملين

#### أولاً: الظروف الفيزيائية

- تعتبر الإضاءة أحد أهم العناصر الفيزيائية لظروف العمل في الإدارات بصفة عامة ،حيث تعتبر الإضاءة الجيدة من عوامل زيادة وارتفاع إنتاجية الفرد وأدائه وذلك لأن الكفاية الإنتاجية كثيرا ما تعتمد على سرعة الإدراك البصري<sup>1</sup>والإضاءة غير الجيدة تؤدي إلى تأذي العينين مع مرور الزمن وبالتالي تؤدي إلى إضعاف مقدرة الفرد على الأداء الجيد بصفة عامة<sup>2</sup> ،وتؤثر سلبا على العمال جسما ونفسيا حيث يشعرون بالتعب والإرهاق وتناقص القدرات مهارية لديهم وتناقص الروح المعنوية فيقل الأداء الوظيفي لديهم.
- تعتبر الحرارة والتهوية سواء في فصل الشتاء أو الصيف عامل مؤثر جدا في صحة

<sup>1</sup>كمال طارق :علم النفس المهني والصناعي،الإسكندرية،مؤسسة شبابالجامعة. 2007 ،ص 128

<sup>2</sup>عقيلي، عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي ، الأردن ، دار وائل ،2005،ص581

الأداء الوظيفي للعمال فارتفاعها يؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للعاملين ويجعلهم متوترين، وتؤثر في الجهاز التنفسي فبالنسبة للبرودة تؤدي إلى أمراض الروماتيزم والتهابات الرئة المزمنة لدى ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة خاصة وأن العمل في المؤسسات الخدماتية بما فيها المؤسسات الصحية تتطلب عمل دقيق وذهني ، حيث أن كفاءة الفرد وقدرته في الأداء تقل كلما زادت درجة الحرارة وانخفضت عن المعدل المناسب فهي تؤثر سلبا على النواحي الفسيولوجية للعمل مما يزيد من إحساس العمال بالضيق وبالتالي تقل كفاءتهم أدائهم الوظيفي .

➤ بالنسبة للضوضاء فهي عامل مهم في بيئة العمل فجل الأعمال العقلية والذهنية تحتاج التركيز أكثر لأنها تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال العضلية والحركية، فقد تتسبب الضوضاء في الإجهاد العصبي وقد تؤدي إلى ضعف حاسة السمع بالتدريج ، وينتج عنها زياد الأخطاء وبالتالي يقل الأداء الوظيفي وينخفض عن المستوى المطلوب لتحقيق الأهداف فيجب على المؤسسات الاهتمام أكثر بهذا العنصر وأثاره السلبية على العمال وأن تكون درجة ملائمة حتى تؤثر في الأداء الوظيفي.

➤ أكدت الأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية أن 90% من الدارسين يعتقدون بأن

استخدام التصميم الداخلي والتخطيط الأفضل سيؤدي بالنتيجة إلى أداء وظيفي عام أفضل.

➤ يثبت كثير من الدراسات أن الصحة والسلامة المهنية تؤثر في الروح المعنوية

للعاملين وعلى الإنتاج وتكلفة العمل في المنظمة ، وهناك تأثيرا كبيرا وسلبيا للحوادث المهنية في نفسية العاملين وأدائهم ، وأن وضع برامج الصحة والسلامة المهنية وتطبيقاتها سيكون لها الأثر الإيجابي في تحسين أداء العاملين.

## ثانيا: الظروف المادية

➤ بالنسبة للحوافز والمكافئات والرواتب لا يمكن إغفالها فهي عنصر من عناصر ظروف العمل المادية، فهي تسهم في رفع كفاءة العاملين لأن الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها وإذا بذل جهدا وحقق أداء وظيفي عال يتوقع أن تعقبه عوائد إيجابية تشبع حاجاته وبالتالي ترتفع دافعيته للعمل المحقق ويقل التوتر ويتحسن أداء كالمكافئات تشجع على الإبداع في الأداء والاستمرارية بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين زملاءه ورؤسائه بالعمل ، مما يسهم في تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء أما إذا كانت هناك أساليب شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإنه يعكس أثره في زيادة دروان العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي ،فالحوافز المادية تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحفاظ على أداء أفضل<sup>1</sup> .

## ثالثا : الظروف النفسية

ويمكن إجمالها في الضغوط المهنية وتأثيراتها فقد اشارت نتائج الدراسات التي أجريت بهذا الصدد إلى اتجاهات مختلفة فبعضها

تشير إلى وجود علاقة سلبية بين الضغوط العمل و الأداء حيث تقف الضغوط كعقبات للرد في العمل حيث يلجأ الفرد لمواجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقت كبير من أجل السيطرة عليها وقد يلجأ في بعض الأحيان إلى التحايل كما قد تأثر هذه الضغوط على أداء الجسمي فقد يصاب الفرد بأمراض القلب و اضطرابات الهضم و القرحة كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضا فالعمليات العقلية من تذكر و ربط للمعلومات و استدلال تصبح ضعيفة كما قد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء و المرؤوسين و الرؤساء لأن كافة حواسه وطاقاته العقلية و النفسية موجهة نحو مصادر الضغوط وإلى التكيف معها مما يقوده إلى أن

<sup>1</sup> طه ، طارق : السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006، ص:305

يقوم بعمله بدرجة انتباه منخفضة كما أن الضغوط تخلق لديه نوعا من التوتر و الإحباط يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب أو المتوقع<sup>1</sup>.

و يقول الاتجاه الثاني من الباحثين في هذا الصدد أن وجود ضغوط منخفضة لا تولد لدى الفرد تحديات تحته على العمل ولكنه كلما ارتفع حجم الضغوط يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء فكل ما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل أو صعوبات جميعها تحديات تقوده بالضرورة إلى أنماط بناءه في السلوك ثم تقوده إلى أداء أفضل.

أما الاتجاه الثالث فيرى أن هناك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل و الأداء فوجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل ويشعرون بالضجر و تناقص الدافعية ،كثرة التغيب عن العمل كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافة ذلك الضغط و بالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق و يتردد في اتخاذ القرارات لذلك فإن أصحاب هذا الاتجاه يرون أن وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين إنجاز العمل و مكافة تلك الضغوط فيمتلك دافعية عالية للعمل و تصبح لديه طاقة عالية و ملاحظة حادة مما يؤهله إلى أن يكون قادرا على تحمل المسؤولية وهو الوضع الأمثل.

<sup>1</sup>خضير،كاظم، حمود والخرشة، ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط 2، عمان 2009 ص302.

### رابعاً: الظروف التنظيمية

#### أ. الاتصال:

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، فالإتصال الذي يسهل في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوط بهم ومن تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين التالي<sup>1</sup>:

- تساهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الإتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الإتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك حلا في المناخ التنظيمي
- تعد الإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي تعد فعالة ومؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد، حيث أن استخدام أنواع ووسائل متعددة من الإتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعالية وتنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين.

- إن أنماط الإتصال السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات وتعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل إذا أنها تؤثر وتتأثر بهعادة. و التي من شأنها ان تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

#### ب. الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها في تحقيق أهداف

<sup>1</sup> ابن عسو، وسيلة، عريف، حبيبة، "الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع 821"، قالمه، مذكرة ماستر ، تخصص علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ،

جامعة 8 ماي 1945 ، قالمه ، الجزائر 2015-2016، ص : 72

المنظمة كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. والهيكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المتجسدة. و كذا النموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة .

ومن هنا يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة حتى يتمكن أفرادها من العمل بكل فعالية وليسودها مناخ صحي وإيجابي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها.<sup>1</sup>

### ت-القيادة:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف وتأثيره على أداء ورضا المرؤوسين عن العمل<sup>2</sup>. فإذا قمت بإلقاء حجر في بركة مياه، سينتج عن ذلك اثر ما حتى لو كان الحجر صغيراً، حيث يبدأ ظهور دوائر متحدة المركز في المياه، تبدأ في الاتجاه خارجاً، مستمرة في الاتساع، أي أن لهذا الحجر أثراً كبيراً إذا ما قارنته بحجمه. نفس التأثير يمكن ملاحظته عندما يتسم بالسلوك الإيجابي، حيث أن تأثيره لن يكون له فائدة على شخص القائد فقط، بل سيمتد في شكل دائرة مستمرة الاتساع من التأثير على المرؤوسين، وعلى المؤسسة ككل<sup>3</sup>. وتأثير الحجر في الماء يعتمد على عاملين، حجم الحجر وقوة إلقاءه، وهذا ينطبق على القيادة، فحجم التأثير الذي يحدثه القائد مرتبط بعاملين، الأول خصائص شخصية القائد أما الثاني أسلوبه في القيادة.

<sup>1</sup>العلاق بشير ،مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن 2008 ، ص 201

<sup>2</sup>عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص 226 -بتصرف-

<sup>3</sup>عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 422 -بتصرف-

### ث- للمشاركة في اتخاذ القرارات:

فعملية اتخاذ القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثير من الأفراد، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة، بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به، وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها<sup>1</sup>.

ولقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات وذلك لما يلي:

➤ إن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات العاملين وحماسهم

➤ ترتبط المشاركة في صنع القرار ارتباطاً إيجابياً برضا العامل عن العمل

➤ يفضل العاملون المديرين الذين يشاركونهم في صنع القرار

➤ العاملون لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار.

➤ أدوار ووظائف كل من العاملين والمديرين في صنع القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لطبيعة المشكلة.

➤ كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة العاملين في صنع القرار<sup>2</sup>.

• للوصول إلى نتائج تعكس ظروف العمل على أداء العمال هناك باحثين ودراسات تطرقت لهذا الموضوع بدقة وأبرزت من خلالها الأثر الواضح لظروف العمل على الأداء نجد من بينها:

1. الدراسة الأولى : الباحثة سلمى لحر "أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض

بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل " مذكرة تدخل في إطار نيل شهادة

الماجستير تسيير الموارد البشرية 2012/2013.

<sup>1</sup> المنصور، كاسر ناصر، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرائق كمية، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2000، ص 35

<sup>2</sup> حرز الله، أشرف رياض، "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008، ص 35

- وكان الهدف من الدراسة التطبيقية هو التأكد من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية واختبار مدى صحة الفرضيات وتم انجاز دراسة ميدانية موضوعية وانتهاج منهج استقصائي الذي أفاد الباحثة في معرفة كيفية تأثير ظروف العمل على مستوى أداء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الإستشفائية وذاك عن طرق الملاحظة والمقابلة بإعداد استبيان يتضمن (39) عبارة وجه إلى هيئة التمريض تضم مجموعة من الأسئلة لرصد ردود فعل المرضى حول واقع ظروف العمل خاصة من الناحية الأدائية وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية وقوية بين كل من ظروف العمل وأداء هيئة التمريض ، فكلما هيئت ظروف العمل بشكل جيد كلما ساهم ذلك في زيادة رضا العامل عنها وزاد شعورهم بالولاء للمؤسسة ، مما يؤدي إلى دفع العامل لأداء جيد.

2-الدراسة الثانية: الباحثة شامي صليحة " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي " دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس ، مذكرة تدخل في إطار نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تسيير منظمات 2011/2010 دراسة تدور اشكالياتها حول ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي وتقصد هنا الباحثة بالمناخ التنظيمي ظروف العمل في شقها التنظيمي من خلال طرح مجموعة من التساؤلات والفرضيات حول :

-الاهتمام بالمناخ التنظيمي أي ظروف العمل التنظيمية .

-الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية ، اجتماعية ، وبيئية .

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها واستخدمت الباحثة أداة الإستبيان والمقابلة في جمع المعلومات وتوصلت إلى نتائج يمكن إجمالها في :

وجود تأثير مرتفع جدا بين ظروف العمل التنظيمية وعناصر الأداء الوظيفي للعاملين كما توصلت الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة هو مناخ حيادي وظروف غير ملائمة للعمل بدرجة كبيرة تؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي.

3-الدراسة الثالثة: الباحثة قدارة إكرام "أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم

البواقي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية إدارة أعمال  
2019/2018 .

تندرج الدراسة في إطار الاهتمام بأثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية والهدف منها  
قياس بيئة العمل بأبعادها (بيئة العمل التنظيمية ، بيئة العمل المعرفية ، بيئة العمل المادية )  
للإجابة على هذه الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد الاستبيان لجمع البيانات ، حيث  
تم توزيعها على مختلف الهيئات الإدارية والطلابية والأكاديمية وتحليلها عن طريق برنامج  
الحزمة الإحصائية spss

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات البحثية حيث تم تأكيد  
الفرضيات الفرعية، و كذا وجود أثر نسبي لبيئة العمل على أداء الموارد البشرية للمؤسسة  
محل الدراسة وتم إثبات وجود تأثير لبيئة العمل على أداء كل من الهيئات الإدارية والطلابية  
والأكاديمية.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول أداء العاملين وكذا ظروف العمل وتأثيرها عليه ،حيث يمكن القول أن لظروف العمل قدرة كبيرة على تغيير منحى الأداء سواء إيجابيا أو سلبيا ومن جهة أخرى توصلنا إلى معرفة الأداء والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة،مع التطرق إلى مختلف محدداته وأبعاده .

كما ألقينا الضوء على عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى الأداء لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى مستويات عالية منه.

## الفصل الثالث:

اثر ظروف العمل على أداء المورد البشري  
دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية  
حمادو حسين سيدي علي - مستغانم

## تمهيد :

بعدها تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري لكل من ظروف العمل و أداء المورد البشري ،قمنا بإسقاط هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية و العلاجية " حماد و حسين " سيدي علي بمستغانم و التي تعتبر المؤسسة الاستشفائية و العلاجية لمنطقة جغرافية كبيرة مما سمح لنا بمحاولة تطبيق ما تعرضنا له في النظري حيث كان الغرض هو جمع المعلومات و البيانات التي تخدم موضوعنا هذا و ذلك بالرجوع إلى العمال و الإدارة و الوثائق الداخلية للمؤسسة ، و عليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين كالاتي :

**المبحث الأول:** عموميات حول المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد "حمادو حسين "

سيدي علي -مستغانم

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة

## المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي " الشهيد حماد وحسين"

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية سيدي علي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي خاضعة تحت وصاية مديرية الصحة والسكان لولاية مستغانم. والمؤسسة منوطة ب: التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي لفائدة سكان دائرة سيدي علي وبعض البلديات المجاورة لها.

### المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي في مدخل بلدية سيدي علي الواقعة في الجهة الشمالية لولاية مستغانم كانت تسمى سابقا بالقطاع الصحي بسيدي علي الذي كان يلبي احتياجات 03 دوائر ببلدياتها ( عشعاشة -سيدي لخضر - سيدي علي ) ومع صدور المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 تحولت القطاعات الصحية الى مؤسسات عمومية استشفائية و مؤسسات عمومية للصحة الجوارية.

تتربع المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي على 05 هكتارات منها 02 هكتار مبنية و03 هكتارات مساحات خضراء تتسع لـ 240 سرير، يبلغ اجمالي العمال حوالي 501 عامل مقسمين كما يلي:

جدول رقم (03): اجمالي عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي بمختلف الأسلاك

العدد	السلك
35	الأطباء المختصين
26	الأطباء العامون
03	الصيدلة
174	الشبه الطبي في الصحة العمومية
20	القابات
21	الأعوان الطبيين في التخدير و الإنعاش
08	البيولوجيين
09	النفسانيين العياديين
53	الأسلاك المشتركة
21	العمال المهنيين و سائقو السيارات والحجاب
131	العمال المتعاقدين
501	المجموع

المصدر مديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي 2020 بتاريخ

.2021/03/08

**المطلب الثاني:** أهمية وأهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد حمادو حسين "

سيدي علي.

**أولاً: أهمية المؤسسة:**

تتمثل أهمية المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي فيما يلي:

1- المجال السياسي:

السهر على مختلف البرامج المسطرة من طرف الوصاية .

2- المجال الاجتماعي :

التكفل بالمرضى وهذا بتوفير كافة الخدمات المطلوبة من خلال تحمل المؤسسة نسبة من

تكاليف العلاج ومحافظة على الصحة العمومية.

3- المجال الاقتصادي:

المساهمة في امتصاص البطالة للمساهمة في التكامل الاقتصادي

**ثانياً: أهداف المؤسسة :**

تتمثل أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية فيما يلي :

✓ تدعيم المؤسسة بالموارد البشرية ذات الكفاءة الخاصة بالممارسين الأخصائيين

المساعدين والممارسين العاميين والممرضين دون إهمال الإطار الإداري وأعاون التحكم

والتنفيذ..

✓ تطوير الأجهزة كالإعلام الآلي لتسهيل النشاط والعمل داخل مختلف المديریات.

✓ التقييم الدوري لكل البرامج المسطرة من وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

✓ ضمان التغطية الصحية الجيدة عبر كل المناطق و الدور المهم للمؤسسة هو الدور

الإنساني و الاجتماعي المتمثل في علاج المرضى و توفير الأطباء والممرضين.

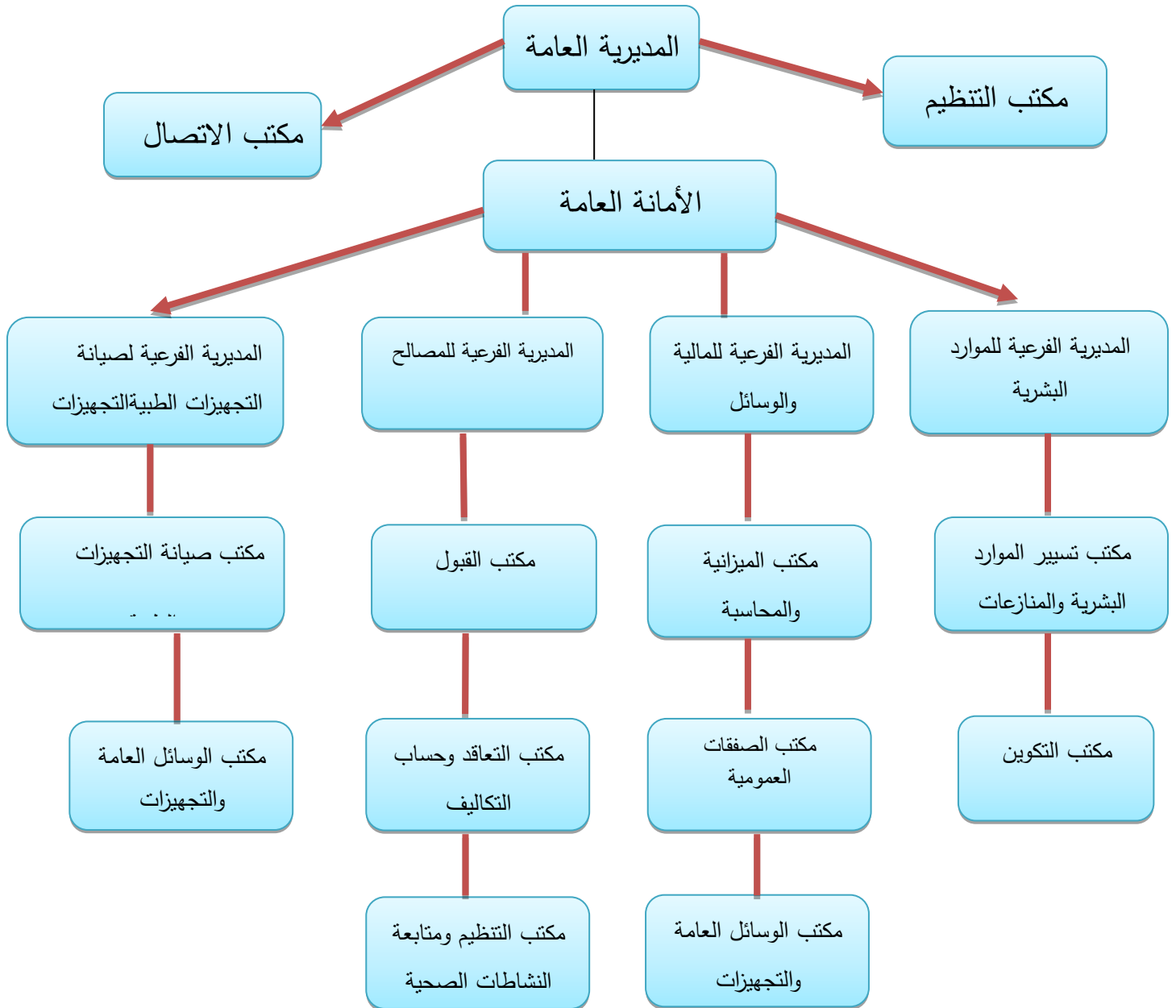
**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي:**

أنشئ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي

رقم 104/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية

والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المذكور أعلاه كما هو موضح في الشكل رقم (04) كما يلي:

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد "حمادو حسين" سيدي علي



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد "حمادو حسين" سيدي علي بتاريخ 2021/03/08.

أما عن تحليل للهيكل التنظيمي فهو يتكون من المديريات التالية:

- **المديرية العامة:** ويتزأسها مدير له كامل الصلاحيات يعين من طرف الوزير وهذا تحت وصاية مديرية الصحة والسكان للولاية - الوالي - المكلفة بمهمة الإدارة والتنفيذ يعتبر المسئول الأول على مستوى المؤسسة، يساعده في أداء مهامه مديرون فرعيون وتتكون المديرية العامة من مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال
- **مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال:** التنظيم العام أو الأمانة العامة يقوم بالإشراف على بعض الأعمال وتسجيل مواعيد المدير، وكذا استقبال البريد والفاكسات الخاصة بالإدارة سواء كانت صادرة أو واردة<sup>82</sup>.

- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** هي مديرية تقوم بتسيير النشاطات الطبية والشبه طبية داخل المستشفى يرأسها شخص مؤهل يدعى المدير الفرعي للمصالح الصحية وتنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009، المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم: 07/140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، إلى ثلاثة مكاتب الى مكتب القبول و الذي يتمثل دوره في تسجيل حركة المرضى الدخول والخروج وكذا تسجيل الوفيات والحالات المحولة إلى المستشفيات الخارجية ولهذا نظام إعلامي موصول بالوزارة مباشرة وبالتسيق مع الشركاء مثل الضمان الاجتماعي للإجراء وغير الأجراء وكذا مديرية النشاط الاجتماعي، هذا البرنامج يهدف إلى فوترة تكلفة المرضى بالمستشفى . أما مكتب التعاقد و حساب التكاليف فيتم إحصاء جميع التكاليف الشهرية لكل مصلحة مهما كانت من الأجرة العامة إلى أدنى شيء والغاية منه هو إحصاء مصاريف لكل مصلحة لإرسالها إلى الوصاية و أخيرا مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية وتقييمها و التي تجمع شهريا و

<sup>82</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي 140-07 ، المؤرخ في 19 ماي 2007 ، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، العدد: 33 ، ص:10

أسبوعيا حسب الجداول المخصصة للإحصائيات من النشاطات الطبية و الشبه طبية مثل الأمراض و الحالات الأخرى بالمصالح و الحوادث المختلفة و كذا متابعة المصالح الداخلية من احتياجات من أدوية و عتاد طبي وإعداد قوائم طبية وشبه طبية للمناوبات الشهرية.

#### ➤ المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تعنى هذه المديرية بالتسيير المالي وكذا توفير الحاجيات والمتطلبات من تجهيزات وأدوات وأدوي،الخ اللازمة لحسن سير المؤسسة وعملها. يرأسها شخص مؤهل يدعى المدير الفرعي للمالية والوسائل وتنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009، المنبثقة من المرسوم التنفيذي رقم:07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، إلى ثلاثة مكاتب و هي مكتب الميزانية والمحاسبة و الذي يعني بشؤون التسيير المالي لميزانية المؤسسة من حيث تقديرات الميزانية الأولية، ضبط الميزانية الأولية للمؤسسة، تنفيذ الميزانية و أيضا ضبط تعديل الميزانية. أما فيما يخص مكتب الصفقات العمومية فهو يعني بتحضير وترتيب جميع الوثائق اللازمة لإجراء صفقات معينة لصالح المؤسسة والتأكد من مطابقتها للقانون الخاص بالصفقات العمومية. في حين ان مكتب الوسائل العامة و الهياكل مكلفبتوفير ومتابعة جميع التجهيزات والوسائل والأدوات اللازمة لحسن سير المؤسسة وعملها ويتابع جميع إجراءات المخازن التابعة له.

#### ➤ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

تعنى هذه المديرية بكل ما يخص أعمال الصيانة الخاصة بالتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها مثل الأسرة والمعدات الطبية،الخ، يرأسها شخص مؤهل يدعى المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وتنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009، المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم:140/07: المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة

الجوارية وتنظيمها وسيرها إلى مكتبين هما مكتب التجهيزات الطبية ومكتب التجهيزات المرافقة.

### ➤ المديرية الفرعية للموارد البشرية:

لأي مؤسسة مكتب يسمى "إدارة الموارد البشرية" أو "إدارة المستخدمين هذه الأخيرة التي تقوم بعدة مهام كالتخطيط للتوظيف، الرقابة والتقييم وعدة من الأعمال التي تتعلق أساسا بترقية وتنمية العنصر البشري، ومحاولة التحسين من أدائه والرفع من كفاءاته حتى يكون الدعم الحقيقي للمؤسسة وبالتالي يقدم أرقى الخدمات وأفضلها ويرأسها شخص مؤهل يدعى المدير الفرعي للموارد البشرية وتتقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009، المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم: 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها ، إلى مكتبين هما مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات و لهذا المكتب عدة مهام من بينها:

- تسيير ملفات الموظفين إداريا ومهنيا
- التنصيب،التعيين،الترسيم، الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة، إلى غاية نهاية المسار المهني
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فور صدور المناصب المالية بعنوان السنة الجديدة وبالتالي تأشيرته من طرف مصالح مفتشية الوظيفة العمومية للولاية.
- انجاز الأعمال الموسمية الإجبارية: تقييم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، انجاز حصيلة الشغل .
- إعداد ومتابعة القوائم الاسمية للعمال وإرسالها للمصادقة عليها لدى أمين خزينة البلدية والقطاع الصحي.
- متابعة الحياة المهنية للموظف من بداية توظيفه إلى نهاية مساره المهني - إحالته على التقاعد أو الاستقالة أو وفاته، الخ

- حل النزاعات القائمة بين العمال بالطرق الإدارية الممكنة وإن تعذر الأمر فإحالة القضية على المجلس التأديبي للفصل فيها.
- دراسة مشاكل المواطنين سواء مع الإدارة أو الموظفين محليا أي على مستوى المؤسسة وإن استعصى الأمر، تحال القضية على العدالة.
- أما مكتب التكوين فهو يعمل على المساهمة في التكوينات الخارجية والداخلية للعمال بمختلف أسلاكهم المتعلقة بتحسين المستوى وتجديد المعلومات و كذا انجاز مخطط التكوين المتواصل و الحصيلة لمختلف الأسلاك.

### المبحث الثاني:منهجية الدراسة

تناولنا في هذا المبحث المنهجية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة وهذا من خلال إعداد وتحليل الإستبيان الموجه للعينة المختارة والتي جمعت من المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد حمادو حسين سيدي علي حول موضوع أثر ظروف العمل على أداء المورد البشري وسنوضح ذلك عن طريق مطلبين سوف نتطرق لهما كما يلي :

#### **المطلب الأول : مجال وعينة الدراسة**

##### **أولاً: مجال الدراسة:**

استهدفنا في دراستنا القطاع الصحي والذي يعتبر من أهم القطاعات التي تعنى بالاهتمام كونه يمس أهم ما يملك الإنسان وهي الصحة الجسمية والنفسية وحياة الفرد ككل، وهذا من خلال الخدمات التي يقدمها هذا القطاع للمجتمع والتي يستوجب اهتمام السلطات والإدارات العليا بهذا القطاع الحيوي ومحاولة تسليط الضوء على ظروف العمل التي توفرها هذه الهياكل الصحية للعامل بالقطاع سواء في الطاقم الطبي أو الشبه الطبي أو العمال، فركزنا في دراستنا على كل الظروف المكونة للبيئة المهنية للعامل بالقطاع، سواء من الناحية الفيزيائية أو المادية والإنسانية وحتى التنظيمية، وتأثيرها على الأداء المقدم من قبل المورد البشري.

### ثانيا: عينة الدراسة:

تمثل عينة الدراسة مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج العينة، تمثلت هذه العينة في عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية حمادو حسين سيدي علي مستغانم، والتي تضم الأطقم الثلاث: الطاقم الطبي، الطاقم الشبه الطبي، والطاقم الإداري، حيث تم توزيع استمارة استبيان والبالغ عددها 50 استمارة تم استرجاعها كلها أي بنسبة 100%.

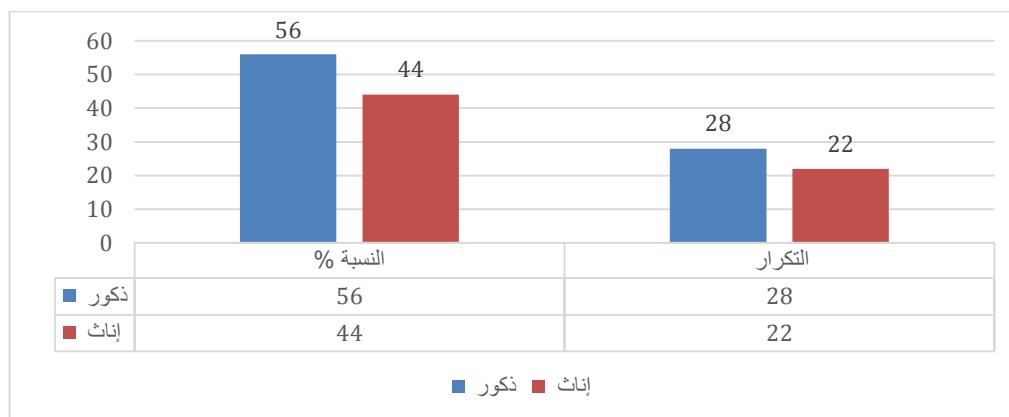
أما عن خصائص وسمات العينة فهي مبينة كالآتي:

#### جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
النسبة	<u>56%</u>	<u>44%</u>	<u>100%</u>
التكرار	<u>28</u>	<u>22</u>	<u>50</u>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

#### الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



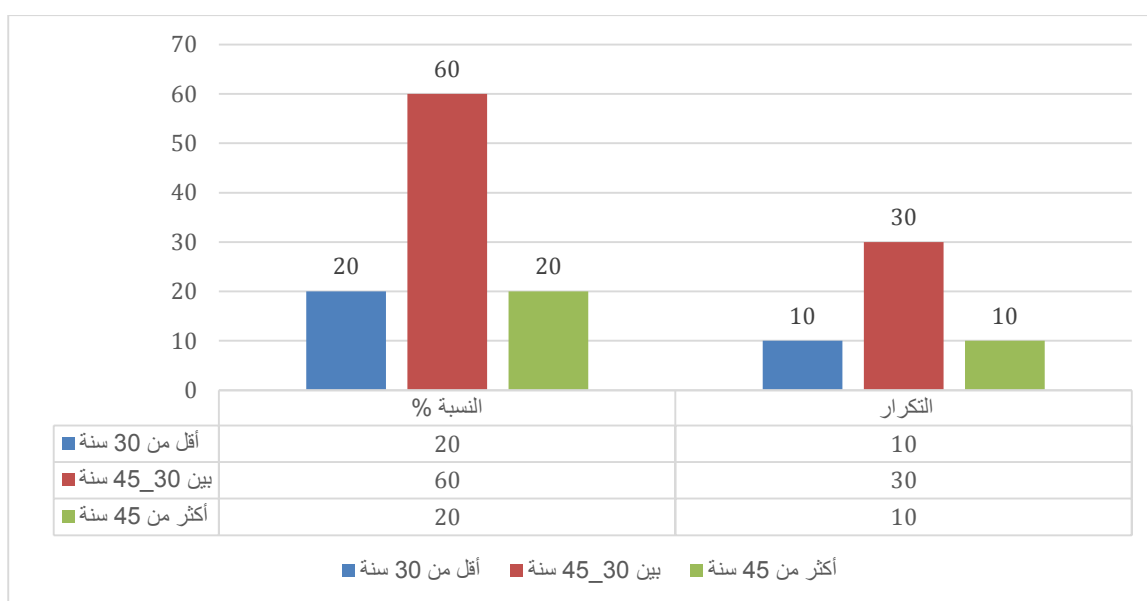
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

**التعليق:** يبين الشكل رقم (05) تقارب بين نسبة الإناث والذكور، حيث كانت نسبة الذكور 56%، وفي المقابل نسبة الإناث 44% وهذا يرجع لكون طبيعة العمل في المؤسسات الصحية تشهد اقبالا لكلا الجنسين، باعتبار مجال الصحة مجالا جذابا للتوظيف من الجنسين.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	بين (30-45) سنة	أكثر من 45 سنة	المجموع
النسبة المئوية	20%	60%	20%	100%
التكرار	10	30	10	50

شكل رقم (06): عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

**التعليق:** الشكل رقم (06) يبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة

العمرية (35\_45) سنة، حيث بلغت نسبتها (60%)، وهذا يدل على أن معظم أفراد

المؤسسة أقل من 45 سنة أي فئة الشباب. وبهذا نجدهم قادرين على رفع التحدي وتقديم

أداء أفضل لتميزهم بالنشاط والقدرة على تأدية المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية لتحقيق

التميز فيما نجد الفئات التي تتميز بالعمر المتقدم توكل لهم مهام أقل مشتقة كمهام المراقبة

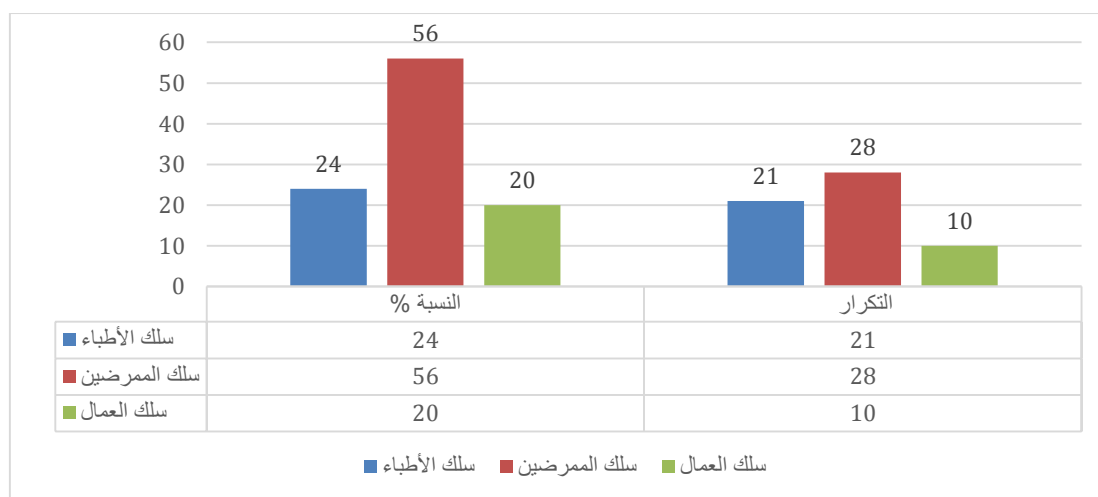
ويمنحون مناصب عليا ونوعية لأجل المتابعة فقط.

جدول رقم (06): توزيع افراد عينة الدراسة حسب السلك

السلك	سلك الأطباء	سلك الممرضين	سلك العمال	المجموع
النسبة المئوية	<u>24%</u>	<u>56%</u>	<u>20%</u>	<u>100%</u>
التكرار	<u>21</u>	<u>28</u>	<u>10</u>	<u>50</u>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الإستبيان.

شكل رقم (07) : عينة الدراسة حسب السلك



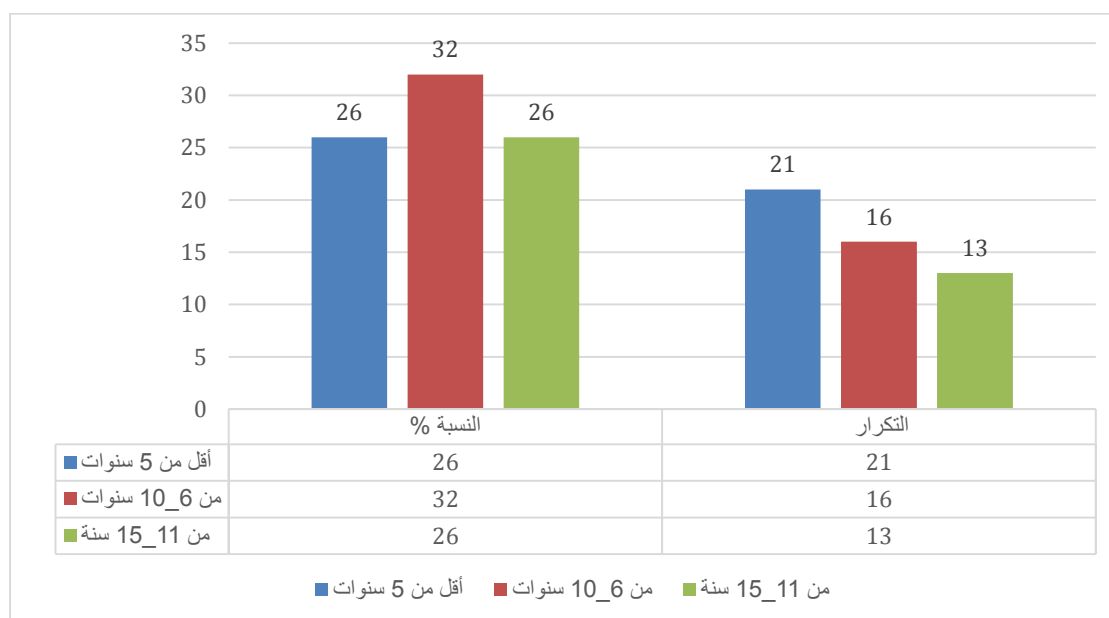
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الإستبيان

**التعليق:** نلاحظ من الجدول رقم (06) أن معظم العمال هم من سلك الممرضين والتي تبلغ نسبتهم 56%، من عينة الدراسة ونلمس من خلال النتيجة الدور الكبير الذي تلعبه فئة الممرضين في تقديم الخدمات الصحية، باعتبارها العمود الفقري للموارد في الهياكل الصحية والطاقم الذي يعول عليه في المؤسسات الصحية نظرا لكثرة المهام الموكلة إليهم والمتمثلة في التكفل بالمرضى بعد المعاينة الطبية و المرافقة والمتابعة.

جدول رقم (07):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

المجموع	من (11-)	من(5_10)سنوات	أقل من 5سنوات	السلك
<u>100%</u>	<u>42%</u>	<u>32%</u>	<u>26%</u>	النسبة المئوية
<u>50</u>	<u>21</u>	<u>16</u>	<u>13</u>	

شكل رقم (08):عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على بياناتالإستبيان

**التعليق:**نلاحظ من الجدول رقم (07) أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية كانت نسبة أكبر لفئة التي يتراوح سنوات الخبرة لديهم من 10سنوات فأكثر،حيث بلغت نسبتهم 42%، من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على أن الطاقم الذي يعمل بالمستشفى ذو خبرة لا بأس بها، يمكن أن يعول عليها في استقبال المرضى الوافدين للمستشفى بكل عناية ومنحهم الخدمة الجيدة والأداء الأفضل.

### ثالثاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تمثلت الأدوات المستخدمة في دراستنا هاته في الإستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء وهي عبارة عن نموذج بمجموعة من العبارات توجه لأفراد عينة من اجل الحصول على بيانات حول موضوع أو مشكلة أو موقف .

➤ إعداد الإستبيان: تم إعداد الإستبيان على النحو التالي :

-إعداد استبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات .

-تم توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة بهدف الحصول على المعلومات.

بناء الإستبيان: صمم الإستبيان بطريقة مبسطة واحتوى على عبارات واضحة وسهلة واحتوى الإستبيان على مقدمة الدراسة و التي تعد حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية في الإستبيان وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت إلى العمال قصد تقديم موضوع الدراسة ، حيث تم تحديد الهدف من الدراسة .

أما عن محتوى الدراسة فقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزئين تناولنا في الجزء الأول المعلومات والبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة : (جنس ، فئة عمرية، سلك ،خبرة). أما الجزء الثاني تناولنا فيه البعدين كالتالي:

1-بعد ظروف العمل :تضمن 19 عبارة والتي كانت في شكل أبعاد جزئية وهي الظروف

الفيزيائية ،الظروف المادية،الظروف التنظيمية و اخيرا الظروف النفسية والإنسانية

2-بعد الأداء وتضمن 6 عبارات

من أجل تحديد الإجابات تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح

-موافق -موافق بشدة -محايد -غير موافق -غير موافق بشدة.

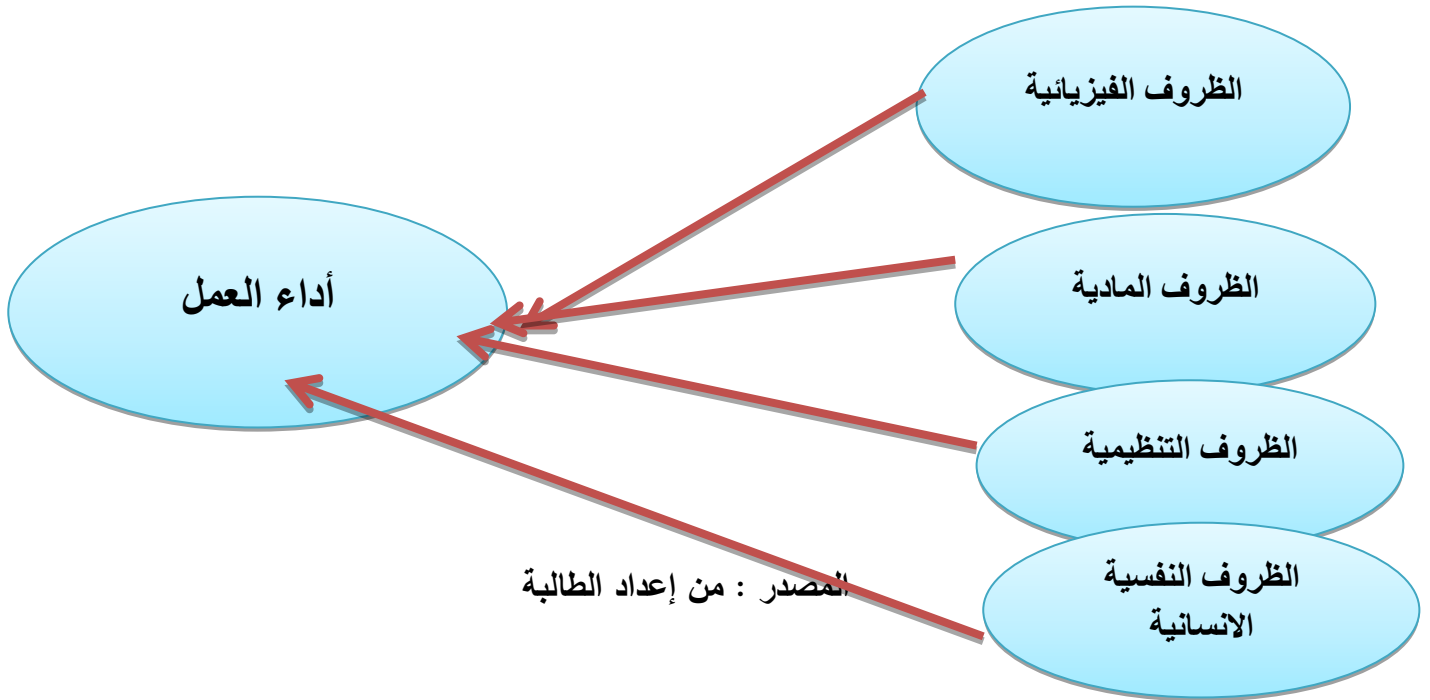
أما فيما يخص متغيرات ونموذج الدراسة فكانت:

-المتغير الأول ( متغير مستقل) :ظروف العمل

-المتغير الثاني( متغير تابع) : أداء العامل

أما عن نموذج الدراسة فهو موضح كما يلي والذي يبين لنا تأثير المتغيرين

### الشكل رقم (09) النموذج النظري للدراسة



#### المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج:

ستناول في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها وهذا تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على أثر ظروف العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد حمادو حسين سيدي علي مستغانم.

أولاً: بعد ظروف العمل:

الجدول رقم (08) إجابات أفراد العينة لبعده ظروف العمل

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	الأبعاد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
4	2	12	6	4	2	72	36	8	4	درجة الحرارة في مكان العمل	الظروف
10	5	54	27	16	8	20	10	0	0	مكان العمل خال من الضوضاء	
4	2	50	25	10	5	34	17	2	1	شروط الأمن والسلامة تقي مخاطر العمل	الفيزيائية
12	6	54	27	10	5	24	12	0	0	الأجهزة والمعدات المتوفرة في مكان العمل	
2	1	36	18	40	20	20	10	2	1	نقل وتخزين والتخلص من المواد الخطرة والنفايات الطبية تتم على أسس أمنية وتعليمية	الظروف
20	10	56	28	2	1	14	7	8	4	توفر نظافة المكاتب والقاعات والألبسة	
48	24	38	19	6	3	8	4	0	0	تناسب الأجر المدفوع مع المجهودات المقدمة	المادية
8	4	6	3	6	3	70	35	6	3	تقدم المؤسسة تعويضات مقابل خطر عدوى خاصة في ظل جائحة كورونا	
18	9	52	26	14	7	8	4	8	4	اهتمام المؤسسة بساعات العمل المؤداة والساعات الإضافية	الظروف
48	24	40	20	8	4	0	0	4	2	تقدم المؤسسة الحوافز والمكافآت مرضية وكافية	
16	8	54	27	10	5	14	7	6	3	نظم الاتصالات في المستشفى تتصف بالوضوح والدقة	الظروف
14	7	48	24	18	9	20	10	0	0	يساعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة على سرعة إنجاز الخدمة	
20	10	54	27	6	3	16	8	4	2	الرؤساء يشجعون العمال لمواجهة التحديات وإيجاد الحلول للمشاكل	التنظيمية
18	9	54	27	12	6	12	6	4	2	يقوم مسؤولو المؤسسة بأشراك العمال في اتخاذ القرارات	
12	6	52	26	20	10	14	7	2	1	تحرص المؤسسة على تدعيم روح العمل كفريق	الظروف النفسية والانسانية
2	1	4	2	4	2	72	36	15	9	يتصف مكان العمل بالتوتر والقلق والضعف النفسي	
4	2	10	5	6	3	60	30	20	10	التواجد الدائم بالمستشفى يشعر بالتشاؤم والملل	الظروف النفسية والانسانية
24	12	60	30	4	2	8	4	4	2	لمؤسسة تعطي كل حقوق العامل دون استثناء من خلال الترقية لتعزيز درجة الإلتزام	
0	0	2	1	0	0	38	19	60	30	التعامل مع الزملاء والمشرفون باحترام	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

## التعليق:

من خلال الجدول رقم (08) وفيما يخص بعد ظروف العمل الفيزيائية ، نجد أن نسبة 72% من أفراد العينة يوافقون على توفر مستوى إضاءة وحرارة مناسبين في مكان العمل ، وهذا راجع لكون المؤسسة تقوم دوريا بالتهيئة وتجهيز مكاتب وقاعات الفحص بالمكيفات وأجهزة التدفئة وصيانتها مع حلول أي موسم وإصلاحها ،أما بالنسبة للإضاءة فهذا راجع إلى طريقة تصميم مكان العمل وتزويده بمداخل للإضاءة الطبيعية وكذلك تجهيز المكان بالإضاءة الإصطناعية الواسعة كون العمل بالمستشفى يتطلب إضاءة جيدة نظرا لحساسية المهام ،في حين نجد أن نسبة 54% من أفراد العينة يوافقون على أن مكان العمل يعج بالضوضاء ، كونها تعد مصدر إزعاج وتشويش للعامل لأن المهام الموكلة له تتطلب الكثير من الهدوء مادام انه يتعامل مع الصحة الجسمية والنفسية للمريض لذا لا بد من الحرص على ان يكون المكان خال من الضوضاء لكي يستطيع الطاقم تقديم الأفضل والتعامل بدقة مع الحالات المرضية وتشخيصها جيدا ونجد أن هذه الضوضاء سببها في الكثير من الأحيان العدد الهائل للمرضى خاصة في مصلحة الإستعجالات،وكل هذه المهام تتطلب أجهزة ومعدات جيدة وملائمة إذ نجد أن 54% من أفراد العينة لا يوافقون على توفر الأجهزة والمعدات اللازمة للقيام بالأعمال ، كونها تساعدهم كثيرا في تقديم الخدمة وتشخيص المرض والإسراع في تقديم الإسعافات والعمليات اللازمة لذا كان إلزاما على الإدارة الاهتمام بهذا الجانب وجعله في أولويات المؤسسة ، في حين نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة لم يوافقوا على توفر شروط الأمن والسلامة في مكان العمل فهم غير راضين عما تقدمه المؤسسة من أمن وسلامة ،كونهم معرضون يوميا لمخاطر من حوادث عمل وأمراض مهنية جراء انتقال العدوى ونقص الاحتياطات الموفرة من قبل الإدارة سواء من أجهزة موفرة أو وسائل وقاية ،أما فيما يخص طرق التعامل مع المواد الخطرة والنفايات الطبية ، نجد نسبة 40% كانوا محايدين حول إجراءات التعامل مع هذه النفايات وتفسير ذلك راجع لكون أن معظم عمال المؤسسة ربما يجهلون الطريقة العلمية والواجب اتباعها من قبل المستشفى في التعامل مع هذه النفايات أو ليس لديهم إهتمام بهذا

الجانب المهم جدا ، ونقص الثقافة العلمية لديهم وإهمالهم للخطورة التي قد تنجم عن هذه المواد الخطرة من انتشار للعدوى والأمراض والأوبئة وسط مكان العمل ، ونلاحظ كذلك ان نسبة 56% من أفراد العينة لم يوافقوا على توفر شروط النظافة في مختلف المصالح وسببه راجع إلى رداءة وعدم فاعلية الصيانة والنظافة في المستشفى وعدم وجود رقابة دورية والنقص الفادح في عمال النظافة مقارنة بإتساع رقعة المستشفى وكثرة المصالح وكثرة النفايات التي تنتج باستمرار ليلا ونهارا والتي يتوجب على الإدارة الاهتمام بها أكثر وإعطائها الأهمية الكبرى.

فيما يخص بعد ظروف العمل المادية ، فالنسبة للأجر المدفوع نجد أن النسبة الأكبر عموما 86% لم يوافقوا (غير موافق و غير موافق بشدة) على الأجر المدفوع من قبل المؤسسة وعدم تناسبه مع المجهودات المقدمة وهذا ما يفسر تضرر عمال قطاع الصحة دائما من الأجور واستيائهم ومطالبتهم برفعها نتيجة للضغط الذي يعيشونه جراء توافد المرضى المستمر يوميا ودون انقطاع وهذا طبعا كي يمكنهم من تقديم خدمات أحسن إذ يعد التحفيز المادي أحد أهم الحوافز لتحقيق ذلك، في حين نجد 70% من أفراد العينة وافقوا على تقديم المؤسسة لتعويضات ومنح مقابل خطر العدوى خاصة في جائحة كورونا يفسر ذلك بكون الوزارة الوصية قد خصصت لعمال قطاع الصحة منحة COVID19 تكون مبالغها على حسب السلك الذين ينتمون إليه، إضافة إلى منحة خطر العدوى التي تدخل في تكوين الراتب الشهري لعمال القطاع ما داموا قيد الخدمة ، و النتيجة تفسر أن العامل في المؤسسة اهتمامه الأكبر هو الأجر الملموس لتحسين أوضاعه الاجتماعية ،بينما نجد نسبة 52% من أفراد العينة لم يوافقوا على اهتمام المؤسسة بالساعات الإضافية وحجم ساعات العمل المؤداة دليل على أن المؤسسة لا تولي اهتمام بالمجهود الإضافي الذي يقدمه الطاقم ولا تراعي الحجم الساعي وقدرات العامل هذا ما يجعل العمال ناقلين عن الإدارة لأنها تنقص من معنوياتهم وعدم تقدير جهودهم ، فهم في حاجة إلى دعم معنوي ومادي عند تقديمهم للإضافات مما يجعلهم يعتادون على تقديم المزيد كونهم دائما في الصفوف الأولى لمواجهة كل الأمراض والأوبئة ، أما فيما يخص نظام الحوافز والمكافآت إذ كان مرضي وكاف نجد نسبة 48% لم يوافقوا أي لديهم

نظرة سلبية حول الإدارة وتقديمها للتحفيزات والمكافآت ، دليل على عدم اهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي للعامل وتحفيزهم على الإقبال المتواصل والتشبث بالعمل ، لتبقى التحفيزات والمكافآت تتمثل في مبالغ تخص منح المردودية فقط وهي مبالغ ضئيلة مقارنة بما ينتظره العامل من تكفل مادي ونفسي ومعنوي بإنشغالاته .

اما فيما يتعلق بظروف العمل التنظيمية ، نجد ان نسبة 54% من أفراد العينة لم يوافقوا على نمط الاتصالات المتبعة بالمؤسسة وكل ما يخص انتقال التقارير والنشرات في المؤسسة سواء أفقيا أو عموديا لكون المؤسسة تقتصر في تعاملاتها على وسائل اتصال محدودة مثل المذكرات والملصقات والتي لاتجذب انتباه العمال والإتصال يفقد للإنسيابية وسرعة التدفق ، فهو متذبذب وعدم اكتراث الإدارة بجانب الاتصالات خاصة بعض المناشير والتقارير والتي يجب أن يكون العامل على علم بها ،أما فيما يخص الهيكل التنظيمي فنسبة 48% لم يوافقوا عليه ولديهم توجه سلبي نحوه ويفسر ذلك بعدم حرص المؤسسة على التنسيق بين المصالح والتوزيع العادل للمهام والصلاحيات وتداخلها وتهرب بعض العمال من مسؤولياتهم والقائها على عاتق عمال آخرين ضف إلى ذلك عدم المراقبة وتقييم المهام الدوري الجيد من قبل المشرفين جعل بعض الصلاحيات تتداخل ويصبح هناك نوع من الفوضى مترجمة في عدم رضا معظم العمال عن الهيكل التنظيمي ،في حين نجد نسبة 54% لم يوافقوا على تشجيع الرؤساء للعمال في حل المشاكل ويفسر ذلك بتحمل العمال لمسؤوليات أعمالهم اليومية وما يصادفون من عقبات فيها دون اللجوء إلى رؤسائهم وإيجاد الحلول من تلقاء أنفسهم عندما يتطلب الأمر ذلك كونها حياة أفراد لا تحتمل فقدان الكثير من الوقت إذ نجد الجانب الإنساني يسبق ويغطي على الأعراف الإدارية ، وكذلك نجد أن نسبة 54% من أفراد العينة لم يوافقوا على أن المؤسسة تشرك عمالها في اتخاذ قراراتها ،وهذا يفسر بكون العمال عموما هم من يعايشون الظروف في الميدان وبالتالي هم الأدرى بالقرارات الواجب اتخاذها وعلى الإدارة اعطاؤهم فرصة لكي تعزز ولائهم للمؤسسة وانتمائهم لها ، في حين نلاحظ أن نسبة 52% من أفراد العينة لم يوافقوا على حرص المؤسسة على تدعيم روح العمل كفريق وتفسيره أنهم

يلمسون ذلك من خلال الميدان ، فهي لا تبعث روح العمل الجماعي للطاغم العامل ، مما يتسبب في عدم التناسق بين المصالح وعدم انسجام في تقديم الخدمات الصحية لأن الخدمة الصحية هي خدمة متسلسلة تبدأ من أول عون أمن بالمستشفى الساهر على أمن العمال والمرضى مروراً بكثير من المصالح لتكون مخرجات العملية ذات قيمة وأداء أفضل.

بالنسبة لبعده ظروف العمل النفسية والإنسانية ، نلاحظ أن نسبة 72% يوافقوا على أن جو العمل مليء بالقلق والتوتر والضغط النفسي وهذه نتيجة واضحة للضغط العمل الممارس عليهم في الهياكل الإستشفائية خاصة الإستعجلات والتوافد الكبير للمرضى وقلقهم الزائد ونقص الوعي الاجتماعي بالعبء الذي تتحمله هذه الأطقم ، فمتلقي الخدمة لا يهتمه سوى أن يحصل على الخدمة الجيدة دون مراعاة للحالة النفسية لمقدم هذه الخدمة هذا ما يربك العمال ويجعلهم يعيشون في توتر وقلق دائم يترجمه المرضى بالصورة التشاؤمية التي يرسمونها على عمال قطاع الصحة وخاصة الممرضين ، وهناك نسبة 60% من أفراد العينة وافقوا على ان التواجد بالمستشفى يشعروهم بالملل والتشاؤم ويفسر ذلك بأن الضغط الذي يعيشه المورد البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية و الذي يؤثر على حالته النفسية مما يجعله يرى في مكان العمل جواً للتشاؤم والملل والسأم ويعتبرونه مكاناً خلاقاً للتوتر والضغط خاصة مع انتشار فيروس كورونا وخوفهم الدائم من انتشار ونقل العدوى إلى أهاليهم ، هذا ما جعلهم يعيشون حالة من الخوف مما قد ينقص لا محالة من معنوياتهم وبالتالي يؤثر على مستوى أدائهم وإهمالهم لبعض الحالات المصابة بالفيروس والنتائج الوخيمة التي ترتبت على ذلك والوصول إلى حد تسجيل بعض الوفيات نتيجة للإهمال ، ونلاحظ كذلك نسبة 60% من عينة الدراسة لا يوافقون على فكرة ان المؤسسة تمنح الترقية بشكل تلقائي ودوري وتحرص على كسب العمال ، فالعامل غير راض على الطريقة التي تتم بها تقديم الترقية سواء في الدرجات أو في الرتبة ونلمس أن العمال لديهم نظرة مسبقة حول هذا الموضوع ففي نظرهم المؤسسة دائماً في تحيز وعدم المساواة في منح الترقية وربما لجهلهم بالطريقة الإدارية التي تتم بها الترقية مما ينقص من درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ، في حين نجد نسبة

60% من أفراد العينة يوافقون على التعامل مع الزملاء والمشرفين باحترام ، هذا ما يدل على الاحترام المتبادل بين العمال والمشرفين وقيم التربية التي يتمتعون بها والتي نلمسها من خلال علاقاتهم الرسمية والغير رسمية مما تساهم في تقديم أداء أفضل .

ثانيا: بعد الأداء العامل:

### الجدول رقم (09) إجابات أفراد العينة لبعد الأداء

الأبعاد	الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
بعد الأداء	تبذل مجهودات في العمل رغم العراقيل التي تصادف بسبب ظروف العمل خاصة مع أزمة كوفيد 19	50	23	46	0	0	2	4	0
	توجد كامل الحرية في طريقة أداء العمل	56	1	2	10	5	15	30	1
	يتناسب مستوى الأداء مع ما تمتلكه من مهارات فنية ومهنية في العمل	24	25	50	9	18	3	6	1
	مستوى الأداء يعكس مدى الانتماء والتشبث بالمؤسسة	18	16	32	8	16	15	30	2
	مراعاة شروط السلامة الصحية أثناء أداء المهام	36	21	42	6	12	4	8	1

من أعداد الطالبة بناء على بيانات الاستبيان

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) ان نسبة 96% من عينة الدراسة وافقوا (موافق و موافق بشدة) على أنهم يبذلون جهودا في ظل ظروف عمل صعبة خاصة مع أزمة كوفيد 19 ويفسر هذا بالضمير المهني الذي يتمتع به عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية وجعلهم أولوية الجانب الإنساني فوق ظروف العمل التي يعيشونها جراء هذا الوباء فهم يبذلون قصارى جهودهم لتقديم خدمات مميزة وأداء أكثر متميز ليرزوا المعنى الحقيقي للتضامن والوقوف جنبا إلى جنب لمحاصرة المرض والقضاء على انتشاره في كل الظروف

ونجد أن نسبة 56% من عينة الدراسة وافقوا على أنهم يمارسون عملهم بكل أريحية أي لديهم كافة الحرية في القيام بمهامهم وهذا دليل على أن المؤسسة لا تفرض قيودا تحاصرهم في مهامهم وتترك الفرصة للعامل في خلق جو العمل وتحدي الظروف والخروج بالحلول و تمكينهم في العمل وبالتالي الوصول إلى أداء جيد ، كذلك نلاحظ أن نسبة 50% من عينة الدراسة وافقوا على أن الأداء المقدم من قبلهم يتناسب وما يملكون من مهارات فنية ومهنية وهذا ما يفسر بكون المؤسسة تقسم الأعمال على عمالها وفقا للتخصصات المدروسة ووضعهم في أطر تتناسب ومكتسباتهم العلمية والفنية هذا ما أكسب العامل الثقة بالنفس والاطمئنان مما انعكس ذلك على المردود الخدماتي المقدم ،وعلى العموم نجد ان نسبة 32% وافقوا على أن مستوى الأداء يعكس للعامل انتمائه وتشبثه بالمؤسسة ، هذا يعني أن العمال على الأغلب مستوى أدائهم نابع من ولائهم لمؤسستهم وتعلقهم بها والعمل على الارتقاء بالمؤسسة من خلال تحسين الأداء وبالتالي يصنعون التميز فهو شعور تعمل المؤسسة جاهدا على إكسابه لعمالها من خلال التكفل بهم وانشغالاتهم وجعلهم يخرجون أحسن ما لديهم من مهارات وتوظيفها لخدمة المؤسسة ، نلاحظ كذلك أن نسبة 42% من أفراد العينة وافقوا على أنهم يراعون شروط الأمن والسلامة في العمل أثناء تأدية مهامهم وهذا راجع لكون عمال قطاع الصحة يعملون في جو حفيف بالمخاطر وانتشار العدوى والأمراض لذا نجدهم يولون اهتمام بشروط الصحة والسلامة مما يؤهلهم لتقديم خدمات أجود وأحسن وأداء متميز .

### ثالثا: نتائج الدراسة

كلما وفرت المؤسسة ظروف عمل فيزيائية ملائمة من حرارة وإضاءة وكذا التقليل من الضوضاء والحرص على نظافة المصالح وتجهيز المؤسسة بالتجهيزات والمعدات الملائمة للقيام بالعمل وتوفير شروط الأمن والسلامة في مكان العمل كلما تحقق الجو المناسب لبذل الجهود دون إرهاق وعناء وبالتالي يكون العامل في صدد تقديم أداء فعال وهذا ما يؤكد صحة للفرضية الأولى.

- كلما تحققت الظروف المادية المثالية من أجر وعلاوات وحوافز مادية والنظر في ساعات العمل المؤداة كلما كان العامل في حالة من رضا عن وضعه المادي وبالتالي يكون مرتاح هذا ما يدفعه لبذل المزيد من الجهود وتكريسها لا نجاز أداء جيد ومتميز وهذا ما يؤكد صحة للفرضية الثانية .
  - كلما اهتمت إدارة المؤسسة بالظروف التنظيمية ومحاولة السهر على تطبيقها وفق طريقة صائبة من نمط اتصال وهيكل تنظيمي يخدم مصالح المؤسسة ونمط اشراف يعتمد على تشجيع الرؤساء لعمالهم واشراك العمال في صنع القرار وتدعيم المؤسسة لروح الجماعة نلمس توفر مناخ تنظيمي يعمل على خلق الفرص لتقديم أداء متميز وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .
  - الظروف النفسية والإنسانية من ضغوط نفسية وممل واستياء وتوتر وقلق كلها ظروف تؤدي لا محالة إلا اجهاد العامل وجعله يشعر دائماً بالتعب النفسي والذي يؤثر على تقديم لأداء حسن وهذه ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة .
- بناء على النتائج السابقة يتبين أن ظروف العمل تؤثر في مستوى أداء الطاقم العامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية =

## خلاصة الفصل:

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية الدور الكبير لظروف العمل في رفع قدرة إبداع المورد البشري على مستوى المؤسسات الصحية خاصة في ظل وباء كورونا و ما تطلبه من اهتمام بالعنصر المقدم للخدمة للدفع بوتيرة العمل ومحاولة الوصول بها إلى أحسن وأجود الخدمات ، حيث يمثل العامل المهم في زيادة نسبة الأداء المقدم من قبل العمال وذلك بمحاولة تحسين ظروفهم سواء كانت فيزيائية ( حرارة ،إضاءة ،وضوء ،نظافة مكان العمل، شروط الأمن والسلامة،تجهيزات ومعدات ،مواد خطرة ونفايات طبية ) ،مادية ( الأجور ،حوافز ومكافآت ) ،تنظيمية ( نمط اتصال ، الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم وإجراءات العمل)،نفسية وإنسانية(الضغط النفسي ، عبئ العمل ، صراع الأدوار ، طبيعة العلاقات )، بهدف الوصول إلى أداء أمثل من شأنه أن يمنح للمريض خدمة ذات جودة و يحسن من حالته الصحية في ظل ظروف استثنائية تتطلب استنفار كل الجهود و القوى لمقاومة هذا الوباء في حدود ما تمتلكه الهياكل الصحية من إمكانيات بشرية و مادية و مالية و معلوماتية.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

لقد مرت المؤسسات الصحية بمراحل عديدة كانت عبارة عن تجارب لتحسين ظروفها ورغبة منها لتحسين أوضاع عمالها والرقي بالمجتمع ، فأصبحت تركز أكثر على ظروف العمل التي يمارس فيها المورد البشري كونه في احتكاك مستمر مع الظروف المحيطة به ، وهو يحاول تكيف سلوكه طبقاً لنوع الظروف التي يعيشها ، فالمورد البشري العامل داخل المؤسسات والمؤسسات الصحية بصفة خاصة يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها والمكونة من مجموعة الظروف المحيطة بالمؤسسة ، لذا فإن دراسة ظروف العمل أضحت تؤدي إلى فهم وتصور واضح لتحسين أداء المورد البشري.

الهدف من خلال هذه الدراسة هو معالجة أحد الإشكاليات الحالية والمتعلقة بالأداء المقدم من قبل العمال ، من خلال محاولة معرفة تأثير ظروف العمل عليه في المؤسسات الصحية ، باعتبارها من المؤسسات التي تقدم خدمات حساسة ومهمة جداً في المجتمع ألا وهي الخدمات الصحية سواء كانت علاجية أو وقائية . فكانت الدراسة النظرية من خلال الفصل الأول وهو الإطار المفاهيمي لظروف العمل والفصل الثاني كان حول أداء العاملين وعلاقته بظروف العمل ، ودراسة ميدانية حول تأثير هذه الظروف على الأداء دراسة حالة من المؤسسة العمومية الإستشفائية "الشهيد حمادو حسين" سيدي علي -مستغانم ، فتم التوصل من خلال الجانب النظري أن العامل هو الرأسمال المهم في المؤسسة بصفة عامة والمؤسسات الصحية باعتبارها مؤسسات خدمية تخدم الإنسان ، فالمورد البشري يمتلك طاقات لا حدود لها إذا أعطيت له الفرصة وهيأت له الظروف ورفعت معنوياته وشعوره بالطمأنينة فسيحقق بذلك مستويات عالية في أدائه.

ولكي تحقق الهياكل الإستشفائية أهدافها يجب أن تعي الدور الفعال الذي تلعبه ظروف العمل والتي أخذت إهتمام الكثير من المدارس والباحثين كونها تؤثر في دافعية العامل ورغبته في تقديم الأفضل ، فحينما يشعر المورد البشري بالدافعية والإرتياح يعني أن المؤسسة الصحية توفر له ظروف مادية وفيزيائية من نظام إضاءة وحرارة وتوفير أجهزة ومعدات التي تساعد في عمله ووجود حوافز ومكافآت مادية معنوية وأجور عادلة وكذا ظروف نفسية وانسانية جيدة تجنبه التوتر والقلق والضغط النفسي الذي قد يقلل من كفاءته ومردوده الخدماتي ،وأنها توفر له ظروف تنظيمية ملائمة كأن تكون مشاركة في إتخاذ القرارات وقيادة مرنة واتصال انسيابي وبرامج الصحة والسلامة سواء كانت وقائية أو علاجيةتتقيه الحوادث والأمراض المهنية ،فبعد الإرتياح الذي قد يشعر بها مرود البشري يشعر بالرضا عن البيئة المهنية التي يعمل بها وبالتالي تحسين أداءه بشكل يحقق ذاته ويثبت وجوده في مكان عمله .

أما الجانب التطبيقي خصص لإجراء دراسة ميدانية تم اعتماد استمارات الإستبيان كأداة لجمع البيانات ،حيث تم توزيعها على مختلف الأسلاك (الطبية ،الممرضين ، العمال) ، المكونة لمجمل الموارد البشرية والتي تمثل الأداء الكلي للمستشفى ، وبعد الحصول على بيانات الإستبيان وتحليلها تم التوصل إلى :

### ➤ نتائج الدراسة :

- هناك تأثير لدرجة الحرارة على أداء العامل لما قد تسبب له من أمراض تحول دون قيامه بمهامه على أحسن وجه .
- تؤثر الإضاءة غير جيدة على مستوى أداء العامل من خلال عرقلته في عمله.
- تؤثر الضوضاء على العامل لأنها تخلق له جو من الفوضى وعدم التركيز خاصة الأعمال الدقيقة التي تتطلب التركيز مما تنقص من مستوى أدائه.
- تؤثر نظافة المكان على أداء العامل باعتباره ميدان العمل ولا بد ان يكون مريح .

- تؤثر برامج الأمن والسلامة على الأداء لكونها الوسيلة الى يجب على المؤسسة الاهتمام بها للتكفل الصحي والنفسي بالعامل ليقوم بتقديم الأفضل.
- يؤثر توفر الأجهزة والمعدات في أداء العامل لأنه تعد وسيلة لقيام بالتشخيص والتكفل بالمرضى وتساعد في تسريع الخدمة ومن ثمة تقديم أداء جيد.
- يأثر الأجر في أداء العامل باعتباره المحرك الأساسي لأي نشاط بشري ويساعده في حياته اليومية مما يسبب له الراحة النفسية وبالتالي تقديم أداء جيد.
- يؤثر نظام الحوافز والمكافآت في أداء العامل لأنه يرفع من كفاءة العامل ونتاجه للخدمات كلما توفرت بصورة جيدة.
- يؤثر نمط الإتصال على أداء العامل من خلال حصوله على المعلومات اللازمة والتي تهم مساره المهني ومكان عمله.
- هناك تأثير للهيكل التنظيمي على أداء العامل من خلال التناسق الذي يجب أن يكون بين مختلف مصالح المؤسسة لإنتاج الخدمة.
- يؤثر نمط القيادة وشارك العمال في اتخاذ القرارات على أداء العامل والتي تعزز انتمائه للمؤسسة عن طريق المشاركة في تسييرها.
- تؤثر ساعات العمل على الأداء من خلال الاهتمام بالحجم الساعي للعمل ومراعاة الساعات الإضافية.
- هناك تأثير كبير للضغط النفسي والتوتر وعبئ العمل على الأداء نتيجة للإضطراب الذي يسببه للعامل، فهي بيئة تتسم بالضغط النفسي المرتفع والقلق ما يعكس الصورة التشاؤمية التي يرسمها المجتمع إزاء مستخدمي القطاع الصحي .

### ➤ التوصيات:

- على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج فإنه يمكن إقتراح مجموعة من التوصيات كالاتي :
- ضرورة تشخيص الجوانب والأبعاد المختلفة لظروف العمل، وان تعمل الإدارة على تغييرها ومحاولة تهيئتها وتحسينها بما يشجع ويدعم أداء الموظفين في الهياكل الإستشفائية.

- التأكيد على ضرورة الاهتمام بالناحية المادية للعامل خاصة الأجور التي يعتبرها موظفي القطاع وبيجام غير ملائمة وغير مناسبة لما يبذلون من جهد وما يقدمون من خدمات .
- التكفل الصحي والنفسي للعمال خاصة في مثل هذه الظروف والقطاع في مواجهة جائحة كورونا ومنحهم التحفيزات المادية والمعنوية لقيام بذلك.
- توفى الأجهزة والألات الكافية والمناسبة والمتطورة لتقديم أداء أفضل وخدمة متميزة.
- توفير الجو الفيزيائي الملائم من إضاءة وحرارة مناسبين لمثل هذا العمل الدقيق والمتمثل في تقديم العلاج للمرضى .
- إعطاء فرصة للعامل للمشاركة في وضع قوانين المؤسسة وتوفير اتصال سهل بين مختلف المصالح .

### ➤ الأفاق المستقبلية:

- في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوثاً مستقبلية:
- دراسة مقارنة بين أثر ظروف العمل على الأداء في المؤسسات العمومية والخاصة.
- ضغوط العمل النفسية وأثرها على أداء الطاقم الطبي .
- دراسة انعكاس توفير ظروف العمل الملائمة على الإرتقاء بالمؤسسات الصحية.

# قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2015
2. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2015
3. أحمد صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية . 2005.
4. بلال خلف سكارنة، "أخلاقيات العمل" دار المسيرة الطبعة السادسة عمان ، 2016،
5. جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، دار إثراء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، سنة ، 2009،
6. حمدان البقمي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة" الرياض، 2010
7. الختاتنة سامي محسن، "علم النفس الإداري " الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012
8. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007
9. خضير كاظم ياسين الخرشة "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثانية عمان 2009
10. خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002
11. خيضر، كاظم، حمود والخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان 2009
12. دمري أحمد ،مساهمة في دراسة ظروف العمل ، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر

- 13.
14. ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003،
15. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر الإسكندرية، 2003
16. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، عمان، 2005
17. سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007
18. سماني الطيب، "حوادث العمل و الأمراض المهنية في التشريع الجزائري"، دار الهدى للطباعة والنشر، عين ميله، الجزائر، 2010
19. السيد رمضان، حوادث الصناعة والأمن الصناعي، "دون سنة نشر.
20. السيد رمضان، حوادث الصناعة والأمن الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر.
21. الشنواني، صلاح ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1999.
22. الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، عمان، 2005م
23. طلعت إبراهيم لطفي ، "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب، القاهرة، بدون سنة نشر
24. طه ، طارق : السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006.
25. عادل حرحوش، صالح مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006
26. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير

27. القدرات، الدار الجامعية، مصر، 2009-بتصرف-
28. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، -  
بتصرف-
29. عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان،
30. عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي والإداري للموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة،  
الإسكندرية، 2002
31. عقيلي، عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، الأردن ، دار  
وائل، 2005،
32. العلاق بشير ، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن 2008،
33. كمال طارق : علم النفس المهني والصناعي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة. 2007.
34. مباركي بوحفص، " العمل البشري"، دار العرب للنشر و التوزيع ، وهران ، الجزائر، سنة  
2004،
35. المثمري، محمد عبد الرضا، " السلامة و الأمن الصناعي " ، الطبعة الأولى، دار الصفاء  
للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
36. محمد عيد السريحي ، الإبداع والأداء، الطبعة الأولى دار الكتاب الحديث، القاهرة  
2017
37. محمد محمد إبراهيم ، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية 2009
38. محمد محمد إبراهيم، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
39. محمود العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، 2005  
الأردن، عمان
40. مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية" إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، الشروق  
للتوزيع، عمان، 2005

41. المنصور، كاسر ناصر، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرائق كمية ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،2000،
42. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م
43. نجم عبود نجم "دراسة العمل والهندسة البشرية " دار الصفاء للطباعة والنشر عمان الأردن 2014
44. نهاد عطا حمدي، زيد غانم الحصان، " الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة "، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
45. هيثم علي الحجازي، "الاتجاهات الحديثة في العمل الجماعي فريق العمل"، دار الخليج ،الطبعة الأولى 2015 ،عمان
- الرسائل الجامعية:
46. باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة : البنك الموريتاني للتجارة الدوليةBMC "، رسالة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010
47. بن عسو، وسيلة، عريف، حبيبة، "الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع 821"، قالمة، مذكرة ماستر ، تخصص علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ،الجزائر 2015-2016
48. حرز الله، أشرف رياض،"مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008،

49. خلفي داود و جريبيع بن حرز الله، "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، 2016-2017
50. دراعو فاطمة . "علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء". رسالة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس و العمل و التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2، 2015-2016
51. عبد القادر سعيد بنات، "ضغوط العمل وأثرها على الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009-2010.
52. العبودي فاتح " الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسة الخزف الصحي جيجل" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علم النفس التنظيمي جامعة منتوري قسنطينة 2001/2008
53. عمار ، بن عيشي ، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب" ، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر، 2005-2006
54. عمر محمد درة، "أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامع عين شمس، 2007
55. عيسى إبراهيم المعشر، " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم دراسة ميدانية"مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2009

56. غربي فاطمة الزهرة ،"دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة دراسة حالة مؤسسة الزجاج العمومية ومؤسسة الأجر" ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة حسبية بن بوعلي شلف
57. قدارة اكرام، "تأثير بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي" مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2019/2018
58. مارية فلاح، "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد" ، مذكرة لنيل شهادات الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية،جامعة قسنطينة ،2008/2007
59. موسى حنان، "الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة ، 2007/2006
60. موسى محمد أبو الحطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009
61. ناصر محمد إبراهيم السكران، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" بحث مقدم لنيل درجة ماجستير علوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،2004
62. نوار ماجدة "فعالية إجراءات الصحة والسلامة المهنية من وجهة نظر العاملين في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم النفس جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014
63. نور الدين، شنوفي. "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية" . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة الجزائر . 2006-2005

المجلات والمقالات:

64. مجاهدي فاتح ،"استخدام سياسة (HSE) كمدخل لتقليل من حوادث العمل في المؤسسات الصناعية-دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، سنة 2012

65. خليل جعفر، "تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي"، مجلة جامعة الأزهر، العدد 2، الجلد 9، مصر، 2007

66. ابراهيم نصير محمد علي الخفاجي. توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية". مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 22 ، العدد 94 ، العراق

67. منير عباس "أثر بيئة العمل المادية على أداء العاملين، دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل انتقال إلى المركز المؤقت وبعده"، الجامعة السورية الخاصة ،قسم الموارد البشرية.سوريا، بدون سنة النشر

68. أعمال الملتقيات:

69. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005

النصوص القانونية:

70. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ( الثلاثاء 24 رمضان عام 1403 هـ) القانون المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.

المراجع باللغة الأجنبية:

71. Yvon Mougins, Les outils d'optimisation de la performance, Edition d'organisation, paris :1996,
72. Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004-.
73. H.Saval « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », 2e édition .édition dunod .Paris .1979.
74. COOK .CURTIS W.AND HUNSAKER . « management and organizationalbehavior » (3 ED)BOSTON IRWIN/MC/GRAW HILL (2001)
75. Spellman Frank.R :industrial hygiene simplified : a guide to anticipation, recognition; evaluation and control of workplace hazards, government institutes. Toronto, Oxford, 2006,

مواقع الإنترنت:

[www.safety-eng.com/phiz-haz.htm](http://www.safety-eng.com/phiz-haz.htm) .76