

تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي في
مؤسسة منازل الزوار (دراسة حالة)
The Effect of Work Environment on Job Performance In
Visitors' Homes Institution (A Case Study)

إسم الطالبة :
منى محمد البكري

مشروع تخرج – 1
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف :
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

قائمة المحتويات :

٣	جدول الاشكال.....
٤	الإهداء.....
٥	الشكر والتقدير.....
٦	الفصل الاول الاطار العام للدراسة.....
٧	المقدمة.....
٨	مشكلة البحث.....
٨	أهمية البحث.....
١١	أسئلة البحث.....
١١	أهداف البحث.....
١١	فرضيات البحث.....
١٢	نموذج البحث.....
١٢	الدراسة الميدانية.....
١٣	منهجية البحث.....
١٤	هيكل المشروع المقترح.....
١٥	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....
١٦	المقدمة.....
١٨	المتغير الاول (تأثير بيئة العمل).....
٢٩	المتغير الثاني (الأداء الوظيفي).....
٣٦	العلاقة بين متغيرات البحث.....
٣٧	الخاتمة.....
٣٩	المراجع.....

جدول الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٢	نموذج البحث المصدر: الطالب	١
١٣	منهجية البحث المصدر: الطالب	٢
١٤	هيكل المشروع المصدر: الطالب	٣
٢١	فوائد تحليل البيئة الداخلية المصدر: بوفورة، ٢٠٢٢	٤
٢٢	العلاقة المتبادلة بين البيئة المصدر : بوفورة، ٢٠٢٢	٥
٢٣	عناصر بيئة العمل الداخلية و مكوناتها المصدر: سهام، ٢٠١٣	٦
٣٢	الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي المصدر : بولحية، ٢٠٢٠	٧

الإهداء

إلى أهلي الذين قدموا لي الدعم لأبدأ رحلتي في التعليم منذ نعومة أظفري، وإلى زوجي العزيز الذي بذل كل ما بوسعه لأكمل هذه الرحلة العظيمة.

لكل من كان نوراً لي لإكمال مسيرتي التعليمية

أهدي هذا البحث اليكم

الشكر والتقدير

أقدم خالص الشكر والعرفان إلى أهلي الذين كان لهم الفضل بعد الله لبلوغ ما أنا فيه، وزوجي الغالي على تعزيزه المستمر، كما أشكر مشرفتي منى العشري على ما قدمته لي من دعم خلال مسيرتي في كتابة هذا البحث.

وأسأل الله أن يزيدنا علماً وبيارك لنا فيه

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تمثل بيئة العمل المادية الحاضنة - التي يحياها العامل، وكلما كانت مثالية فإن ذلك ينعكس إيجاباً على أداء العامل وإنتاجيته، وعلى العكس، فإذا ما أصابها خطب ما فإن ذلك سيشكل عائقاً هاماً في وجه رفع مستوى الأداء وتحسينه. (مؤسسة الطيران العربية السورية ، ٢٠١٨)

وتسعى المؤسسات والمنظمات اليوم جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك تجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي، من خلال إتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة، بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية، ولا شك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة تعتبر مقوماً أساسياً لنجاح أية مؤسسة في القرن الحادي والعشرين، فصناعة بيئة عمل داخلية جيدة تصنع فوائد جمة تعود على المؤسسة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الأداء الوظيفي فيها وتحسينه. (سهايم، ٢٠١٣)

وأيضاً تكافح المؤسسات والمنظمات لتحقيق أهدافها و تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي من خلال توفير سياسات و استراتيجيات مختلفة للموارد البشرية و بسبب بعض الاعتقادات الخاطئة التي تقول ان الفرد هو مجبر على العمل تحت أي ظرف ، مما أدى الى عدم اهتمام الفرد (الموظف) بعمله و نقص في إنتاجيته و عدم استخدام منصب عمله الاستخدام الفعال, هنا ركزت الإدارات الحديثة على مسألة التحديث في بيئة العمل و عمل على تحسين الأداء الوظيفي من خلال البحث عن الدوافع لدى الموظفين لزيادة أدائهم و تحقيق السلوك الإبداعي وتلبية حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و لتحقيق الأداء الوظيفي الذي يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة يجب ان يكون هناك مراجعة للأدوار الوظيفية للعمال و تحديد أولوياتهم وظيفية و ابراز قدرتهم ومهاراتهم فهي أداة لتحكم بأداء الموظف. (نايت، ٢٠٢٢)

تعتبر بيئة عمل العنصر البشري من أهم العوامل في أي مؤسسة، لأنها المسؤول عن توفير المناخ ولها تأثير كبير على الاداء وبالتالي على وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار، ولتجسيد الاهتمام أكثر بيئة العمل أصبحت إدارة الموارد البشرية تعمل على إعداد البرامج والخطط للوصول الى مستوى حسن لأداء الأفراد ليساعد المؤسسات في تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية وتوجيهها في قنوات محددة بغرض تحفيزها وتحقيق طموحاتها الوظيفية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. (روابح، ٢٠١٧)

إن الظروف الاقتصادية والسياسية التي نمر بها في عصرنا الحالي هي السبب الاول الذي يجعل من ادارة المؤسسات والمنظمات سواء دولية او محلية ان تعمل جاهدة على تغيير البيئة الوظيفية ، كي ترقى به الى اسلوب ابداعي يؤكد لها البقاء والابداع في آن واحد ، ويجب ان تواكب التطور التكنولوجي وان تدعم البيئة بأحدث الاجهزة الحديثة كي تزيد من نسبة نجاح العملية الوظيفية ولسهولة الاداء الوظيفي وقلة الشكاوى من العاملين. (منى، ٢٠٢٠)

حيث ان الابداع الوظيفي هو هدف رئيسي من اهداف أي مؤسسة او منظمة فهو يقوي المنظمة ويدعمها ويبني لها مستقبلا واعدا ، يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، والابداع لا يأتي الا اذا توفر للموظف بيئة عمل تناسبه وترقى بأسلوبه للأفضل ليستطيع ان يبدع ويظهر ما لديه من قدرات ومهارات تلبي حاجات المؤسسة وتزيد من كفاءتها .
(منى ، ٢٠٢٢)

و بالإضافة الى ان اغلب المؤسسات حسنت من نوعية أنظمة مكافآت والحوافز و أنظمة إدارة الأداء لتعزيز أداء الافراد و المجموعات لرفع من معدل نموها, ولنجاح أي مؤسسة لابد من وجود بيئة عمل ملائمة و مشجعة للعمل و التفاعل الإيجابي فيها يؤدي الى تحسن الأداء الوظيفي لدى العمال فمفهوم بيئة العمل أوسع و أشمل من مكان العمل و محيطه, وهو علم في حد ذاته ويسمى Ergonomie, ويهتم بتصميم بيئة العمل بحيث تتفاعل مع الناس, مما يساعد على توفير الراحة للعمال ويقلل من مخاطر الإصابة, هذا يزيد الإنتاج داخل الشركة, بيئة العمل هي جميع الظروف المحيطة بالعامل من ظروف اجتماعية و ضوضاء و أصوات وحرارة و تهوية.....إلخ و يمكن قول أن " بيئة العمل هي المكان العمل و محيطه, بالإضافة إلى العديد من الجوانب و المعايير المطبقة في المنشأة أو المؤسسة, فهي عبارة عن أساليب و ممارسات الإدارة والقيادة و تقييم الأداء و برامج التدريب و التطوير و السياسات المحفزة للنجاح ، ودعم العمل الجماعي والرواتب والأجور والحوافز الاجتماعية للموظفين و أسرهم إلى غير ذلك من معايير و العوامل الجاذبة التي تسهم في سعادة و رضا الموظفين و شعورهم بالأمن . ومعظم المؤسسات بها نظام تدريب و اسطته اعمالها الخارجية والداخلية, وهناك الهيكل التنظيمي الذي يتحكم في مجموعة من الافراد او مجموعة من الموارد البشرية, ولفهم اليات عمل المؤسسات يجب ضبط بعض من المفاهيم ومعرفة المتغيرات والتقسيمات التي تطرح على هذه المؤسسة وتحديد المعيار الذي يحقق أهدافها ومدى كفاءتها.
(نايت، ٢٠٢٢)

وبما أن إنجاز الأعمال ونجاحها يتطلب تضافر جهود جماعية ووجود فريق عمل فعال، فإن هناك حاجة ماسة لوجود تواصل وتفاعل بين العاملين، الأمر الذي يتطلب توفير بيئة عمل معدة بشكل جيد بحيث تتوفر فيها الشروط الفيزيائية اللازمة من إضاءة وتهوية وتحديد مساحات وفراغات مناسبة توائم العمل، إضافة لوجود أنظمة السلامة المهنية والحرارة والأثاث. وتعد بيئة العمل المادية والتعويضات أهم ثلاثة عوامل تؤثر بشكل واسع في قرار الموظف في قبول العمل أو تركه وذلك وفق ما اظهرته الجمعية الأمريكية لمصممي الديكور (Asid1999) كما أن ازدياد حاجة الفرد للشعور بأهميته الشخصية وحاجته للشعور بالراحة في عمله جعل تولي اهتماماً كبيراً لخلق بيئة عمل تلبي حاجات العاملين وتساعدهم على إظهار ما لديهم بشكل أفضل، إذ أن بيئة العمل لها تأثير كبير على تحفيز العاملين ويعطيهم مؤشر عن مدى استمرارية الأفراد لدى المنظمة.(الطيران السورية، ٢٠١٨)

يعتبر الأداء الوظيفي محددا هاما لأداء المنظمة وأحد أهم المعايير التي تساعد في تحقيق أهدافها، لهذا كله فقد بدأت المؤسسات على توجيه كافة إمكانياتها نحو العامل على اعتبار أنه محور العمل فأولته العناية والتأهيل،

وإهتمت به ماديًا ومعنويًا وعملت على الكشف عن كفاءة وفعالية برامج وأساليب ستؤدي إلى الموظفين في الترقى والتقييم وحسن تخطيط القوى العاملة والعمل على معالجة السلبيات وفقًا لخطط (بوفورة، ٢٠٢١)

الإدارات الحديثة حريصة على دعم الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية لموظفيها، عبر استطلاع آراءهم وتطلعاتهم بخصوص القضايا المرتبطة بالعمل (بيئة العمل). وقد ساعدت دراسات الباحثين في وضع تصورات جديدة نحو الأحسن فيما يتعلق ببيئة العمل خاصة المادية منها، أين تقاطعت العديد من المشاريع البحثية في هدف أساسي وهو رفاهية الموظف في مكان عمله، وهو هدف تدعمه الحكومات من خلال تأكيدها على ضرورة التزام أرباب العمل والإدارات المستخدمة بوضع آفاق ذلك جديدة للحياة المهنية قادرة على تحفيز الموظفين وحمايتهم من عواقب العمل وانعكاساته السلبية. وتختلف بيئات العمل المادية باختلاف طبيعة الأعمال ومجالاتها، فبيئة العمل الإداري غير بيئة العمل بالمناجم أو بورشات البناء أو أعمال التطهير والنظافة وغيرها من البيئات الخطيرة التي تنطوي على أعمال شاقة وعمالها معرضون في أي لحظة لحوادث وأمراض مهنية خطيرة، ومع فالعديد من الباحثين والممارسين يؤكدون على أهمية بيئة العمل المادية بالنسبة للموظفين، أهمية تحاول معرفتها من خلال تعقب أثرها على أدائهم والذي يعد بلا شك من أهم مقومات نجاح (نبيل، ٢٠١٧)

مشكلة البحث:

الاهتمام بتطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي أصبح ضرورة لأي مؤسسة أو منظمة لأنهم يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة، حيث نجده يأخذ عدة أشكال واتجاهات والتي من بينها الاهتمام بالموظف وتجهيزته علميًا وعمليًا، إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة ماديًا ومعنويًا تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في أداء وظائفه وعلى مستوى جيد من الكفاءة والفعالية، وتنقسم مشكلة الدراسة إلى مشكلة نظرية ومشكلة عملية كالآتي:

المشكلة النظرية:

القصور في توفر معلومات حديثة عن أهم التأثيرات ببيئة العمل على أداء الوظيفي في المؤسسات

المشكلة العملية :

ندرة الأبحاث العلمية التي تقيس تأثير بيئة العمل على أداء الوظيفي لذا وجبت الحالة إلى إجراء الدراسة الحالية لمعالجة هذه المشاكل العلمية وسد جميع الفجوات المعرفية من خلال النتائج التي ستقدمها هذه الدراسة.

وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي ما تأثير بيئة العمل على أداء الوظيفي ؟

اهمية البحث:

تكمن الأهمية النظرية لتأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي في تأثيرها العميق على العنصر البشري داخل المؤسسات وعلى سلوكه وتحفيزه وإنتاجيته، وفي مجال تطوير بيئة العمل يجب تقديم الإقتراحات والتوصيات

وزيادة المعرفة في مجال السلوك التنظيمي للموظفين لانها تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي و بشكل عام، يعد فهم الأهمية النظرية لتأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي أمراً ضرورياً للمؤسسات لتصميم وإدارة بيئات عملها بشكل فعال، وبالتالي تعزيز تحفيز الموظفين ومشاركتهم وإنتاجيتهم. ومن خلال خلق بيئة عمل إيجابية تتميز بتصميم وظيفي هادف، وعلاقات داعمة، وموارد كافية، ومعاملة عادلة، يمكن للمنظمات تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهدافها.

إن الدراسة الحالية تعد مهمة لأنها تقدم تأثير بيئة العمل على أداء الوظيفي لدى مؤسسة منازل الزوار بشكل خاص وتدرس أبعاد تأثيرات بيئة العمل وعلاقتها بأداء الموظفين، وتهدف هذه الدراسة إلى:

الأهمية النظرية :

- معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكونة لها والمتمثلة في: نمط القيادة الإدارية، طبيعة النظم والقوانين واللوائح المنظمة للعمل، ملائمة طبيعة التخصص العمل، طبيعة الرقابة الإدارية طبيعة الاتصالات الإدارية طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والرؤساء، نظام الحوافز
- معرفة مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها وفق مؤشرات محددة للأداء الوظيفي.
- معرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة.

الأهمية العلمية:

- السعي للوصول إلى بيئة عمل داخلية إيجابية تسود كل المؤسسات تسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- السعي للتوصل إلى بيئة عمل داخلية تضع المورد البشري ضمن أولى أولوياتها ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

أسئلة البحث الفرعية:

ما هي أهمية بيئة العمل المناسبة للموظفين ؟

ما اثر الثقافة التنظيمية في بيئة العمل وعلى اداء الموظفين ؟

ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في جعل بيئة العمل مريحة وفعالة للموظف ؟

ما هي الحلول والاقتراحات لجعل بيئة العمل بيئة فعالة ؟

اهداف البحث

الهدف العام : اكتشاف اثر تأثير بيئة العمل على أداء الوظيفي لدى مؤسسة منازل الزوار

الاهداف الفرعية :

ما اثر بيئة العمل وانعكاسها على أداء الموظفين لدى مؤسسة منازل الزوار

تقييم اثر الثقافة التنظيمية في بيئة العمل وارتباطها على أداء الموظفين لدى مؤسسة منازل الزوار

تحليل اثار التحديات المؤسسة في جعل بيئة العمل مريحة وفعالة للموظف لدى مؤسسة منازل الزوار

تحديد الحلول و الاقتراحات لجعل بيئة عمل فعالة لدى مؤسسة منازل الزوار

فرضيات البحث:

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وأداء الموظفين

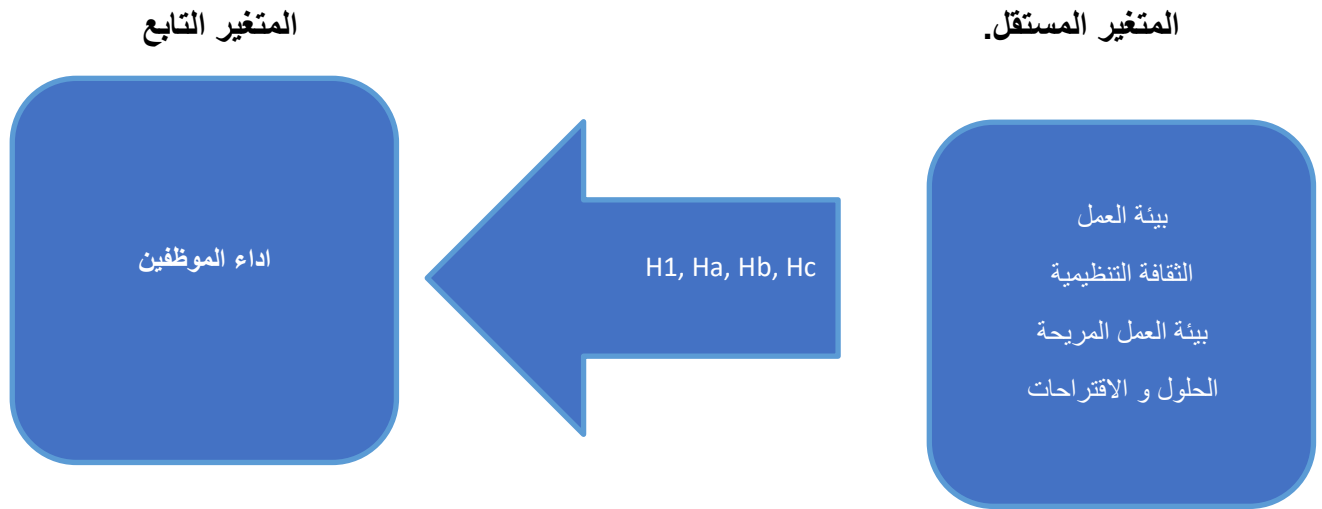
Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المريحة و أداء الموظف

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحلول و الاقتراحات وبين بيئة العمل الفعالة

نموذج البحث :

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



الشكل ١

نموذج مقترح من المشروع

المصدر: الطالب

الدراسة الميدانية:

يعد دراسة اثر بيئة العمل على أداء الوظيفي من المواضيع المهمة والتي راينا اثرها على مؤسسة منازل الزوار التي تقدم مجموعة كاملة في خدمة ضيوف الرحمن لذا يقوم الطالب بدراسة ميدانية في اثر بيئة العمل على أداء الوظيفي في مؤسسة منازل الزوار.

منهجية البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي positivism

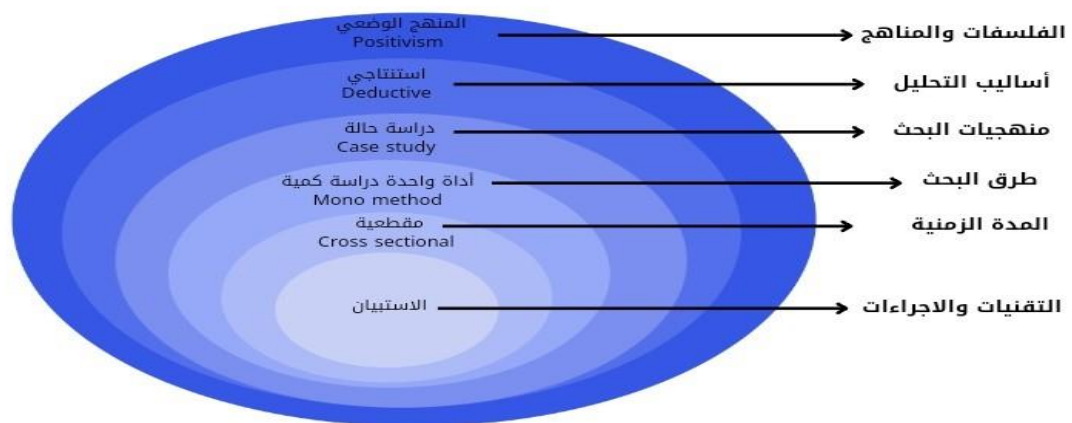
أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

أداة البحث: كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل ٢

ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالب

هيكل المشروع المقترح :



الشكل ٣

هيكل المشروع

المصدر: الطالب

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

٢-١ المقدمة:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يدرس أهم قضية تنظيمية قد تواجه العديد من المؤسسات ألا وهي بيئة العمل داخل المنظمات والمؤسسات ومدى تأثيرها على الابداع الوظيفي والإداري.

لقد تعددت الاساليب المستخدمة في التوفيق بين اهداف كل من المؤسسة والعمال وتعد تهيئة ظروف العمل من ابرز واهم الاساليب المتبعة في تلبية احتياجات العمال، وبهذا تشكل تهيئة ظروف العمل بإبعادها المادية والاجتماعية مسؤولية اجتماعية واخلاقية تتحملها المؤسسات اتجاه عمالها ، ويتفق معظم كتاب ادارة الموارد البشرية على ان كفاءة المؤسسة في تحمل هذه المسؤولية يمكن ان تنعكس بنتائج ملموسة عليها من حيث النمو والتكيف مع مختلف المتطلبات البيئية وقصد الإحاطة بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين ، تناول المبحث الأول الادبيات النظرية و التطبيقية لبيئة العمل و الاداء الوظيفي والذي ينقسم إلى مطلبين المطلب الأول الاطار" المفاهيمي لبيئة العمل ، المطلب الثاني، المطلب الثاني اداء العاملين. (روابح، ٢٠١٧)

وتحيط بالمؤسسة مجموعة من المتغيرات التي لها صلة وثيقة بها، ويمكن أن تؤثر بالسلب أو ايجاب على أداء المؤسسة الأداء الوظيفي هو معيار الذي يحقق مدى تحقيق أهداف المؤسسة أهداف هذه الدراسة تجلت في التعرف على جل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وإبراز الأداء الوظيفي وطرق المناسبة لتحسينه ومعرفة علاقة بيئه وبين بيئة المؤسسة نتائج الدراسة: هناك علاقة اعتماد متبادلة بصفة عامة بين بيئة المؤسسة والأداء الوظيفي فالبيئة الخارجية تمنح للمؤسسة التي تحقق أهدافها فرصة للاستمرار والازدهار ، يقابله تلاشي للمؤسسة في حالة فشل (نايت، ٢٠٢٢)

إن بيئة العمل هي بمثابة مرآة للشركة فكما أن اللسان يستدل به على معرفة ما يدور داخل النفس البشرية فبيئة العمل على نفس المنوال يستدل بها على الشركة وطريقتها في التعامل مع الموظفين ... إلخ، ولذلك فإن بيئة العمل المثالية والفعالة هي عامل أساسي لبناء خبرات فنية وإدارية ، ومسيرة بناء بيئة العمل الداخلية هي مسيرة لا بد أن يؤمن بها جميع العاملين في المؤسسات، مدراء وموظفين على حد سواء، كما أنها لا تتوقف عند حد بل هي مسيرة متكاملة من التطوير المستمر. (سهام، ٢٠١٣)

وتمارس المؤسسات العامة والخاصة اعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد . ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لا بد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف ، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الاداء الجيد والفعال . ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل وتنقسم الحوافز الى نوعين هما الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمؤسسة

والقسم الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للموظف . والأخيرة ربما تكون اقل تأثيرا في نظر البعض من سابقتها ولكنها تعطي انطبعا بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه . ويأتي اختياري بحث أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين بمتنزه العين للحياة البرية، لتسليط الضوء على مدى اعتبارها واحدة من أهم ركائز بناء رأس المال البشري – بأسلوب الحوافز المادية منها والمعنوية وأثر مثل هذه الحوافز على الموظفين كفاءة وإنتاجية وولاء لتحقيق خطط وطموحات المؤسسة التي ينتمون إليها .(عامر، ٢٠١٦)

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم الموارد داخل المؤسسات والمصالح والهيئات وحيث تشير بعض الابحاث والدراسات إلى أن معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري يفوق معدل العائد على الاستثمار في رؤوس الاموال المادية ، وقد أوصت بعض الدراسات كدراسة لويضة (2016) بزيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز و ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة ، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال. فالمورد البشري يمكن ان يحقق ثروة أو إيرادات كبرى للمؤسسات والمصالح الخاصة التي يعمل بها وكذلك يمكن أن يقدم افضل الخدمات في المصالح الحكومية من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وإمكانياته بصورة افضل (جبر، التحفيز و الالتزام التنظيمي)

إن تطور المؤسسات وضمان استمرارها وازدهارها مرهون بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع وعلى مدى كفاءته وقدرته و خبراته وحماسه للعمل ومدى نجاعة أدائه، فإن اغلب المؤسسات ترمي إلى استخدام المنافسة كسلاح استراتيجي تحقق من خلاله التميز، حيث ركزت على استخدام المورد البشري من خلال تحفيز الموظفين وإرضائه – م وكسب ولائهم والتأثير في اتجاهاتهم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، فمهما كانت طبيعة المؤسسة سواء خاصة أو عمومية فان هدفها الأول هو تحقيق البقاء والاستمرار والتنمية، وهذا لا يتحقق إلا بالاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في تحقيق التقدم والرفي سواء على المستوى المحلي أو الوطني. ومن أهمية المورد البشري تنبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات و أبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الفرد وكيفية استخدام هذه العوامل لإطلاق روح الإبداع والابتكار الكامنة فيهم. فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات والإدارات المحلية خاصة وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالمورد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية و إنجاح المشاريع التنموية.(موزن،2014)

وفي ظل التغيرات العديدة التي شهدها عالم الأعمال والمنظمات وما أحدثته من تطورات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، أصبح الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين والارتقاء بالخدمات المقدمة من طرفهم لأهميته وتأثيره على واقعها ومستقبلها. فالمؤسسات باختلاف أداء أنشطتها تتجه نحو التميز من خلال رفع وتحسين جودة الأداء الوظيفي ، وذلك يتم عن طريق التدريب ، فهو احد الدعائم الأساسية والمهمة في كل مؤسسة ، إذا يعتبر

نشاط إداري هادف يشمل إعداد القوى العاملة وتوجيهها إلى تحقيق التنمية والاستمرارية . فالعملية التدريبية تتم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتقييمها على يد مختصين وتقنيين، فهي عملية مخطط لها مسبقا تهدف إلى تقديم معارف ومكتسبات جديدة وتنمية المهارات وتغيير وضبط السلوكيات بما تتطلبه الوظيفة. فالإدارة الناجحة هي التي تهتم بتسخير كافة الوسائل والطرق الفعالة لتدريب العاملين بها، بقصد رفع أدائهم وتحسين جودتهم فالتدريب ارتباط مباشر بالجودة، باعتباره النشاط الأساسي لتحقيقها ومواكبة التغيرات والتكيف معها. فالجودة هي صفة ملازمة للخدمات المقدمة من طرف العاملين تسعى المنظمات لتحقيقها وتطبيقها، عن طريق العديد من الآليات أنجعها التدريب. حيث تعمل جودة الأداء الوظيفي على تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى أرباب العمل أو العاملين بحد ذاتهم، فالجودة هي درجة التميز الموجودة في العمل التي تساهم في تحسين قدرات أداء العامل فالأداء يمثل مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات المكلفين بها، فهو القدرة على أداء الفرد لعمله مقابل ما يتقاضاه من أجر.(عفايفية،٢٠٢٢)

وكذلك يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ، فالعنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة أما إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يجب العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذلك خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري لأن الأداء المقبول والمرضي الذي يتوصل إليه الموظف والمبرهن على الكفاءة العالية ناتج عن مجموعة من المحفزات، وعليه فإن الاهتمام والتركيز على أداء كل موظف هو السبيل لتحسين زيادة نجاح المؤسسة لأن التركيز على الموظف في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه وأداء المؤسسة مما يجعلها محافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي (بن يوب،٢٠١٨)

من أهم السلوكيات المرغوب في أيضا في المؤسسة الالتزام التنظيمي الذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء. فمن المهم للمؤسسة زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهدف تحسين نتائج عملهم حيث أن شعور العامل بالالتزام نحو مؤسسته يجعله جزءا منها، وانه بكل جهد لتحقيق أهدافها وهو يعتبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والإدارة تتميز هذه العلاقة بأنها تدفع العامل لبذل الجهود الكبيرة لأجل نجاح المؤسسة، والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمة وأهدافها أهدافه، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظمته مصدر قوة تساعد المنظمة على النجاح في تأدية وظائفها فالالتزام التنظيمي يعبر عن اتجاه الفرد وسلوكه نحو المؤسسة التي يعمل بها.(بلخوط، ٢٠٢١)

٢-٢ المتغير الاول: بيئة العمل

٢-٢-١ تعريف بيئة العمل:

بالاطلاع على التراث النظري نجد العديد من تعريفات بيئة العمل مختلفة ومتنوعة وثرية أيضا، ومع ذلك لا ضير من تحديدها ، حيث حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام بالغ من قبل المختصين

في الفكر التنظيمي المعاصر على غرار رواد الفكر التقليدي، وإغفالهم للتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة أو المؤسسة حيث يرى الكبيسي : أن قلة الاهتمام بهذا التأثير يعود إلى تركيز المنظمات على الربح وعدم مراعاتها لمطالب العاملين بها والمتعاملين معها، وبالتالي عدم تحسين علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، ولقد اعتبر القريوتي المؤسسات الإدارية كائن عضوي، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. وتعرف بيئة العمل بأنها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل الحمامي 1993م، ص24 وتعرف أيضا بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه، فهذين التعريفين يعتبران بيئة العمل الظروف المحيطة – الداخلية والخارجية بالعامل والتي تعمل على التأثير في تصرفاتهم ونظرتهم لوظيفتهم وبالتالي بالتأثير. في أدائهم، ويمكن تعريف بيئة العمل إجرائيا كالآتي:

٢-٢-٢ بيئة العمل

هي المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به وتشمل المنافسون المستهلكون ، الموردون سوق العمالة الموارد المادية والبشرية الإدارة وجماعات العمل وغيرها.(سهام ،٢٠١٣)

٢-٢-٣ مفهوم بيئة العمل المادية:

بيئة العمل المادية هي كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة والمتشابكة وتشمل الجوانب الاجتماعية الطبيعية والاقتصادية والسياسية النفسية والتكنولوجية كافة والتفاعلات المشتركة بين هذه الجوانب وغيرها، حيث إن لكل منظمة بيئة عمل داخلية، وأخرى خارجية. (مؤسسة الطيران السورية)

وتتكون بيئة العمل من شقين، وهما: (مؤسسة الطيران السورية)
بيئة العمل المادية وتشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل التهوية والإضاءة والنظافة وضغط العمل ومساحات العمل والضجيج وعدد ساعات العمل وفترات الراحة حيث تنعكس هذه الظروف في سلامة العنصر البشري وصحته، وفي أدائه وفاعليته في العمل.

1- بيئة العمل النفسية والاجتماعية وتشمل المناخ الاجتماعي والعلاقات الصراعات السائدة بين الأفراد في مكان العمل.

أما بيئة العمل الداخلية فيمكن تقسيمها وفق التصنيف الآتي: (الطيران السورية)
١_ البيئة التنظيمية: وتتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات المستخدمة والعلاقات السائدة في بيئة العمل والقيم والاتجاهات السائدة في المنظمة. البيئة الوظيفية وتتضمن ما يتعلق بالموظفين من أجور ورواتب وحوافز مادية ومعنوية وسياسات إدارة الموارد البشرية.

٢- البيئة المادية. وتشمل الظروف الفيزيائية السائدة في مكان العمل كالتهووية والإضاءة والنظافة ومساحات العمل والأثاث والمعدات والضجيج والتي تؤثر في سلامة العاملين وصحتهم وأدائهم في العمل

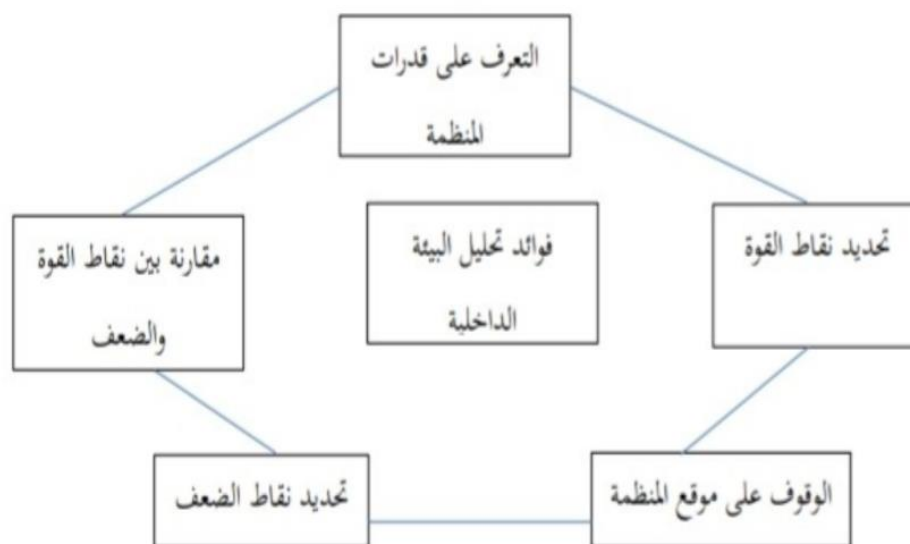
٣_ البيئة التقنية تتضمن التقنيات الحديثة لتسهيل العمل وتسهم في توفير الوقت والجهد ويمكن تلخيص مفهوم بيئة العمل المادية الظروف (الفيزيائية بأنها هي كل ما يحيط بالعامل في مكان عمله من عناصر مهمة تتعلق بالبناء ومساحات الفراغات والإضاءة والحرارة والرطوبة والتهوية والراحة الصوتية وترتيب الأثاث والمعدات واختيار الألوان واستخدام نباتات الزينة ومتطلبات الأمن والسلامة والخصوصية. (مؤسسة الطيران السورية)

ولقد استخدم مصطلح البيئة "Environment" أول مرة سنة 1972 في مؤتمر للأمم المتحدة بستوكهولم حيث استبدلت فيه عبارة "Human Settlements" بعبارة أخرى تشير إلى ظروف حياة وعمل الإنسان "Living and Working Environment" ، وقد انتشر مصطلح بيئة العمل بشكل واسع في بداية السبعينات عندما أصبحت الحكومات تتابع الحياة العملية بسن قوانين للسلامة المهنية لينتقل مفهومها إلى الإهتمام بالظروف النفسية والاجتماعية، حيث غيرت الدول الصناعية تسمية قانون حماية العمال الذي كان يهدف إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية إلى " قانون بيئة العمل " تأكيدا على المفهوم الواسع الذي يدرج المسائل النفسية والاجتماعية، وقد عرف Kohn.S بيئة العمل على أنها : " قوى، إجراءات وعوامل أخرى مؤثرة حاليا، أو يحتمل أن تؤثر في أداء الموظف". (نبيل، ٢٠١٧)

وتعرف البيئة أيضا أنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله إتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها والمشروع الذي : ينتمي إليه. (بوفورة، ٢٠٢٢)

كما تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية وتميزها عن غيرها من المنظمات. (بوفورة، ٢٠٢٢)

وتعرف البيئة الداخلية على أنها " مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمي ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جنابها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة. (بوفورة، ٢٠٢٢)



الشكل ٤

فوائد تحليل البيئة الداخلية

المصدر: بوفورة وآخرون، ٢٠٢١

٤-٢-٢ أهمية جودة بيئة العمل:

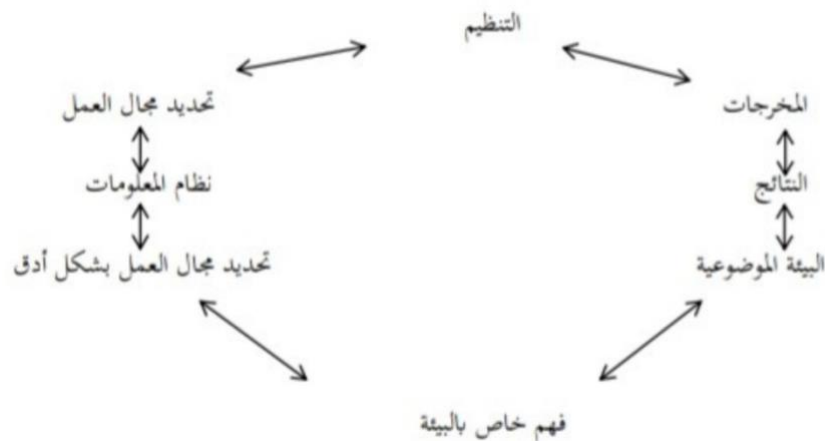
لجودة بيئة العمل أهمية في نجاح المنظمات، وزيادة الانتاجية من خلال اشباع احتياجات العاملين ورفع من مستوى رضاهم. وقد حدد هاشم (ابوحميد 2017) ان هنالك تأثيرات ايجابية من خلال تطبيق ابعاد جودة بيئة العمل ومن اهمها يساهم في تقليل الصراعات بين العاملين والادارة وخلق بيئة عمل محفزة واكثر انتاجية، وتهيئه مناخ عمل مناسب لحل المشاكل وكما ستمح بالمشاركة الواسعة من القوى المؤثرة من اعضاء العمل من خلال مجموعة من الافكار البناءة التي تساعد في تحسين الابعاد الخاصة في عمليات التصنيع وظروف العمل، كما انها تساهم في زيادة الولاء والانتماء للعاملين في المنظمة من خلال الموازنة بين تحقيق اهدافهم الشخصية واهداف المنظمة، كما انها تحسن العلاقة بين العاملين وتخفف معدلات الغياب وبالتالي تزيد من الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المنظمة. كما ترى إيمان نصار (2013) ان برامج جودة حياة العمل تؤدي الى الشعور بالأمان الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال احترام العامل لنفسه وحرية التعبير عن ذاته وتحسين ظروف العمل وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية من وجهة نظر العاملين وخلق بيئة عمل مرنة ومحفزة.

٥-٢-٢ اهداف جودة بيئة العمل:

تهدف جودة بيئة العمل الى تحقيق توازن وانسجام بين الحياة الوظيفية وحياتهم الشخصية، وذلك لزيادة الثقة بين العاملين والاندماج في حل المشاكل وزيادة الفعالية التنظيمية، كما ان جودة الحياة الوظيفية تهدف الى زيادة الانتاجية والكفاءة التنظيمية وتخفيض تكاليف التأمين الصحي ومعدلات التعويضات نتيجة اصابات العمل، وتساهم في زيادة مرونة وتكيف العاملين وبالتالي زيادة المشاركة وتحقيق مستوى عالي من رضا العملاء، وبالإضافة إلى أن جودة بيئة العمل تهدف الى: تحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين صحة العاملين النفسية والجسدية مما يحقق مشاعر ايجابية، وكذلك تحسين الانتاجية، وتعزيز التعلم في بيئة العمل، وكذلك تكوين صورة ايجابية للمنظمة المحافظة على العاملين وتحفيزهم.(العنود،٢٠٢٢)

٦-٢-٢ طبيعة العمل (ظروف العمل):

ويقصد بها الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها، ومسؤوليتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأهميتها لها، والسلطات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، والشروط والمؤهلات والمهارات الواجب توافرها في شاغلها والمعدات والأدوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها. وقد اعتبرها العالم هير زيبخ في نظريته العوامل المزدوجة" من العوامل الدافعة الرئيسية التي إذا توافرت بالقدر المطلوب تسبب للفرد رضا ذاتيا وقد أكد على أن واجب الإدارة هو أن تسند للأفراد الأعمال التي تناسبهم، والتي توفر لهم فرص الإنجاز والنمو والتطوير بقدر معقول. وتجدر الإشارة هنا إلى أن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية، فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوعا من التحدي ودرجة معينة من الصعوبة بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أو عدم الرغبة في التعلم والتطوير فإنه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد ولطبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله دور حيوي في التأثير على درجة رضاه الوظيفي. بوفورة وآخرون، ٢٠٢١



الشكل ٥

العلاقة المتبادلة بين البيئة

المصدر : بوفورة وآخرين ، ٢٠٢١

٧-٢-٢ عناصر بيئة العمل الداخلية :

بما أن هناك في بيئة العمل الداخلية تفاعل وتأثر وتأثير داخلي وآخر خارجي مع البيئة الخارجية والمجتمع، فهذا يعني أن هناك عناصر تتضمنها تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام في الإدارة ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف، فما هو داخل أسوار ومبنى المؤسسة أو المنظمة هو عنصر هام وفعال يساهم في فعالية المؤسسة، وينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقا لاختلاف البيئات التي تتم البحث حولها وطبقا لأهدافها، وهي تشمل العناصر أو الخصائص الآتية: (سهام، ٢٠١٣)

- أ. البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا ، طرق وأساليب العمل الآلات والمعدات والأجهزة).
- ب. التنظيم الرسمي وما يشمله من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، تعليمات تحكم علاقات العاملين، قنوات الاتصال السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).
- ج. الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة ونوع القيادة وتقييم الأداء...).
- د. التنظيم غير الرسمي وما يتضمنه من شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين. (سهام، ٢٠١٣)

وتمشيا مع موضوع الدراسة وأهدافها فإنه يمكن تقسيم عناصر بيئة العمل الداخلية من وجهة نظر الباحثة حسب الجدول الآتي:

عناصر بيئة العمل الداخلية	مكوناتها
العناصر الإدارية	القيادة الإدارية،النظم واللوائح، طبيعة العمل والتخصص، الرقابة الإدارية، تفويض السلطة الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الحوافز والمكافآت.
العناصر المادية	الحرارة والتهوية، الضوضاء، الإضاءة، الأثاث والتجهيزات والنظافة.

الشكل ٦

يبين عناصر بيئة العمل الداخلية و مكوناتها

المصدر (سهام، ٢٠١٣)

٢-٢-٨ ابعاد بيئة العمل:

البعد الاقتصادي:

البعد الاقتصادي ليس على مستوى الشركة او المنظمة فقط بل على مستوى البلاد ككل ، كلما زادت كفاءة العاملين كلما ارتقى الاقتصاد في المجتمع والدول ، ويتجسد ذلك من خلال التكلفة ، عادة ما تكون جميع تكاليف العمل على حساب المنظمة نفسها كإصابات العمل والرواتب والاجور والتعويضات وحل مشكلات العجز المؤقت والدائم والاقتصاد الوطني للدول يتمثل في كلما قدمت ودفعت المنظمة نفقات كبيرة على الحوادث والاصابات ، يؤثر ذلك سلبا على اقتصاد الدول لأنها تنفق معظم نفقاتها على تصحيح وعلاج وليس على عمل المنظمة الاساسي الذي سوف يقد مخرجات للمجتمع ، بس كافة نفقاتها سوف تذهب لإرضاء واشباع بيئة العمل كي تكون قادرة على المزيد من العطاء. (منى، ٢٠٢٠)

البعد الانساني:

حيث عندما يصاحب احد العاملين في المنظمة او الشركة فإنه قد اعاق العملية الاخراجية بشكل عام وايضا اثر ذلك على حياته الشخصية فهو قد يكون اصيب بعجز لم يعد قادرا على العمل لينفق على اسرته وهذا قد يؤدي به الى الاحباط حتى وان تعافى مستقبلا فلم يعد يريد العمل ان لم تتدخل الشركة المسؤولة عنه وتعيد اسرته او حتى تصرف له نصف راتب ، لفع معنوياته وتشجيعه على الشفاء بأسرع وقت ، وهكذا لن تخسر الشركة كثيرا من النفقات. (منى، ٢٠٢٠)

٢-٢-٩ بيئة العمل الصحية:

لكي تضمن ان بيئة عمل شركتك صحية يجب أن توفر ما يلي :

- التطوير الدائم للمنظمة او الشركة بما يتواءم مع العصر خاصة في اجراء الوقاية والسلامة للموظفين. (منى، ٢٠٢٠)
- مراجعة العملية الاخراجية وعملية الانتاج للتأكد انها سليمة ولا تحدث ضرر وتفقد على مدار الشهر لتصحيح الاعطاب بشكل مستمر ، للتقليل من حوادث واصابات العمل ايضا ولزيادة الانتاج وبشكل اسرع وبدون أي عائق .
- اذا وجدت اجهزة مريحة وآمنة أكثر من الموجودة حاليا ، يفضل ان تقوم بشرائها حتى توفر اقصى سبل الامان والراحة للعاملين. (منى، ٢٠٢٠)

٢-٢-١٠ آثار بيئة العمل على الأداء الوظيفي:

نظرًا لأن الموظف يقضي جزءًا كبيرًا من يومه في مكان عمله؛ فمن الضروري أن تكون بيئة العمل صحية وإيجابية يشعر فيها بالسعادة والراحة، ويصبح لديه الحافز لتقديم أقصى قدر من الإنتاجية وضمان جودة عالية في تنفيذ المهام. وتنقسم بيئة العمل إلى بيئة إيجابية وبيئة سلبية، نوضح تأثير كلاهما على أداء الموظفين فيما يلي: (بكه، ٢٠٢٤)

٢-٢-١١ آثار بيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي:

تتضمن بيئة العمل الإيجابية كافة الظروف التي تحسن من نفسية الموظفين، هذا التحسن الذي ينعكس على أدائهم، فتحقق الفوائد التالية: (بكه، ٢٠٢٤)

١_زيادة الإنتاجية

تتبعكس بيئة العمل الإيجابية على أداء الموظفين، فعندما يزداد مستوى رضا الموظفين في عملهم، فهم يؤدون بشكل أفضل ويتجاوزون التوقعات، ويعملون بكفاءة أكبر، وبالتالي تزداد إنتاجيتهم في العمل. ولا تقتصر زيادة الإنتاجية على الموظفين فقط؛ بل يمتد آثارها إلى الشركة، والتي تستفيد من ذلك في زيادة المبيعات وجذب المزيد من العملاء، وتحقيق أرباح أكبر.

٢_زيادة الإبداع

عندما يقل شعور الموظفين بالقلق في مكان العمل نتيجة عملهم في جو إيجابي؛ تتدفق عقولهم بالأفكار المبتكرة، والتي تساعد على حل المشكلات التي تظهر في العمل، وأيضًا اقتراح أفكارًا لمشاريع جديدة تفيد الشركة.

3- تحسين المستوى الصحي

يبدل الموظفون أقصى جهدًا لهم وتقل أخطائهم عندما يعملون في بيئة إيجابية لا تسبب لهم ضغوطًا نفسية وأمراض عضوية. وبالتالي فإن بيئة العمل الإيجابية تحسن من صحة الموظفين، وتجعلهم يقبلون على العمل ويرفضون التغيب عنه، وهو ما يقلل من معدل دوران الموظفين، وبالتالي يوفر على الشركة الكثير من الوقت والجهد الذي تبذله للعثور على موظفين آخرين.

4- زيادة الولاء للمنظمة

من أهم فوائد بيئة العمل الإيجابية على الموظفين، أنها تزيد من ولائهم للمنظمة، وبالتالي يصبحون على أتم استعداد لبذل مجهودات إضافية للفريق والشركاء والعملاء، من أجل بلوغ الشركة أهدافها.

5- تشجيع الموظفين على المخاطرة

عندما يشعر الموظفون بالسعادة في مكان العمل؛ يصبح لديهم استعدادًا لتحمل المخاطر والنقد البناء، إذ أن بيئة العمل الإيجابية ترفع من الروح المعنوية وتعزز الثقة بالنفس، ومن ثم يكتسب الموظفون الشجاعة لتحمل المخاطر وتجربة طرق مختلفة ومبتكرة لحل المشكلات. ومن آثار العمل في بيئة صحية وإيجابية، انفتاح الموظفين على التعلم من أخطائهم ودمج الدروس المستفادة منها في أعمالهم القادمة.

6- تقليل الإجهاد

من أهم عناصر بيئة العمل الإيجابية، عمل الموظفين في مكاتب مريحة وجذابة بصريًا، إذ أن هذا العامل يعزز من تركيزهم، وتقل مستويات التوتر والإجهاد لديهم، وتزداد إنتاجيتهم.

7- تقوية عمل الفريق

تُعد بيئة العمل الإيجابية من أهم العوامل التي تلعب دورًا في بناء روح الفريق وتقليل المشاحنات في مكان العمل، وهو ما يعزز العمل الجماعي المناسب لمشاريع الشركة أو المهام. (بكه، ٢٠٢٤)

٢-٢-١٢ آثار بيئة العمل السلبية على الأداء الوظيفي:

بيئة العمل السلبية أو السامة، هي البيئة التي تسودها سلوكيات وأجواء سلبية، تثبط من همم الموظفين، وتفقدهم رغبتهم في العمل، ومن أبرز آثارها على أداء الموظفين ما يلي: (بكه، ٢٠٢٤)

١_ الإرهاق وسوء الصحة العقلية

بيئة العمل السامة تؤدي إلى شعور الموظفين بالإرهاق والإجهاد المزمن والقلق والاكتئاب، نظرًا لتأثير هذه البيئة على الصحة العقلية، وبالتالي لا يبذل الموظفون قصارى جهودهم في العمل.

٢_ انخفاض الإنتاجية

بيئة العمل السامة تصعب على الموظفين القيام بأفضل ما لديهم، إذ أن الإجهاد الناتج عن العمل في مثل هذه البيئة يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظفين، نظرًا لانعدام الحافز لديهم وشعورهم بعدم الاحترام وعدم تقدير المنظمة لجهودهم.

٣_ ارتفاع معدلات غياب الموظفين

ترتفع معدلات غياب الموظفين عن العمل عندما يعملون في بيئة لا توفر لهم الأساسيات المطلوبة للشعور بالسعادة خلال ساعات العمل، إذ يفقدون الرغبة في الذهاب إلى عملهم والقيام بأية مهام. كما يزداد غياب الموظفين عندما تظهر الآثار الجسدية للإجهاد المزمن على الجسم، نظرًا لزيادة عدد ساعات عملهم.

٤_ عدم تماسك الفريق

العمل في بيئة عمل سلبية يجعل الموظفين ينفصلون عن من حولهم، أو يؤدي إلى خلق صراعات وانقسامات، وتنعقد الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وهو ما ينعكس بالسلب على أدائهم في العمل.

٥_ تدهور الثقة بالنفس

يؤدي العمل في بيئة سلبية وسامة إلى انخفاض ثقة الموظفين في ذاتهم، نتيجة لما يتلقونه من نقد مستمر وملاحظات مهينة تقلل من إيمانهم بقدراتهم، فضلاً عن قلة الدعم، وبالتالي يتأثر أدائهم سلباً، ويصبحون أقل تحملاً لمخاطر العمل.

٦_ تقلص الحافز والمشاركة

بيئة العمل السلبية تفقد الموظفين شغفهم واندفاعهم نحو العمل، إذ تشعرهم بالإحباط وبأن مجهوداتهم مهما بلغت فلن تكون محل تقدير، وهو ما يدفعهم إلى تأدية أعمالهم بنوع من اللامبالاة.

٧_ عدم الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل

من أبرز علامات بيئة العمل السلبية، عمل الموظفين خارج ساعات العمل الرسمية، فيصبح الموظف مُطالب بأن يكون مُتاحاً في جميع الأوقات، ويؤدي ذلك إلى عدم قدرته على الموازنة بين حياته الشخصية والعمل، وبالتالي يتأثر أدائه في العمل بشكل سلبي، نظراً لشعوره بضغوط شديدة وبعدم حصوله على حقه في الراحة.

٨_ الخوف المستمر

عندما يتلقى الموظفون عقاباً على أخطائهم في العمل؛ يتولد داخلهم خوفاً شديداً من ارتكاب أية أخطاء على الرغم من أنها من الأشياء الطبيعية في العمل، ويؤثر هذا الخوف على أدائهم سلباً، ويصيبهم بالتوتر عند القيام بمهامهم. كما أن الخوف الذي تسببه بيئة العمل السلبية يؤدي إلى عدم قدرة الموظفين على طرح أفكارهم في العمل، حتى لا يتلقوا انتقادات بسببها. (بكه ، ٢٠٢٤)

٢-٢-١٣ الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن " البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة الي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ويبين نوع الاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل". لذا فمن الممكن النظر إليه كتنظيم رسمي ! للعلاقات والأدوار بين أفراد المنظمة من أجل توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام التي تأسست المنظمة من أجلها. (عبدالرشيد، 2004).

٢-٢-١٤ أهمية الهيكل التنظيمي :

أن أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل في : (المغربي، 2001)

١. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح .
٢. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة.
٣. المساعدة في اتخاذ القرار.

٢-٢-١٥ أبعاد الهيكل التنظيمي :

هناك ثلاثة أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي هي: (المغربي، 2001)

درجة المركزية :

وتعني تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا ، بينما تشير المركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى ، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي ، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

درجة التعقيد :

ويقصد بها أن الهيكل التنظيمي يتكون من عدد كبير من الوحدات التنظيمية ذات العلاقة المترابطة ، وتدل درجة التعقيد على مدى التخصص ، وتقسيم العمل بين العاملين في المنظمة، ومستويات تسلسل السلطة، ومدى الاتساع والانتشار الجغرافي لموقع العمل

درجة الرسمية :

وتشير هذه الخاصية إلى مدى استخدام المنظمة للقوانين ، الإجراءات، أساليب الاتصالات المكتوبة وغيرها لتحديد الأنماط السلوكية لأفرادها ، يشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل ، بحيث يتم تأدية العمل بشكل واحد محدد ومنمط.

٢-٢-١٦ تأثير بيئة العمل على الهيكل التنظيمي :

تلعب البيئة دوراً رئيساً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة ، وبالتالي تؤثر بدرجة الاستقرار وعدمه على الهيكل التنظيمي إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد ، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً. وهناك العديد من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر على التصميم التنظيمي.(محمد، ٢٠١٨)

٢-٢-١٧ القيادة الإدارية :

القيادة لغة : " مأخوذة من الفعل قاد كما في : قاد الرجل بغيره فهو يقود قوداً ، منها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به، واصطلاحاً : هي قوة وتأثير فرد ما من المجموعة على بقية الأعضاء، وقد عرفها آخرون بأنها قوة التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجماع، ويرى البعض أن القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد ، ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، أما القيادة في الإسلام فمعناها ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مرز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ، فهي عملية سلوكية ، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر ، علاوة على كونه مركز قوة". (المطيري ، 1429هـ) .

٢-٢-١٨ أهمية القيادة الإدارية :

إن القيادة الإدارية تستمد قوتها وأهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها ، وعلى عكس المتغيرات الأخرى ، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه ، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان استمراريتها ، كان لازماً توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، وباختصار فإن القيادة الإدارية تنبع أهميتها بأنها تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية، وتعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية، وتقوم بتعزيز القوى الإيجابية في المنشأة والحد من الجوانب السلبية قدر الإمكان ، وكذلك السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة ، وتسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة ، والتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقق المنظمة لأهدافها المرسومة ، وتصرفات القائدة الإداري وسلوكه الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة..(محمد، ٢٠١٨)

٢-٣ المتغير الثاني : الأداء الوظيفي

إن التطورات التي عرفها مجال التسيير ما كان ليصل إليها لولا تركيزه على مفهوم " الأداء " وهذا لارتباطه بكل عنصر من عناصر المؤسسة والتي تعمل على الرفع من أدائها وإيجاد حلول للمشاكل التي تعيق عملية سيرها على جميع المستويات التي تشكل الأداء الكلي للمؤسسة من بين العناصر التي ركزت عليها المؤسسة هي العنصر البشري باعتباره وراء نجاحها وتحقيق نتائج مرضية من حيث الجودة ورقم الأعمال، واللذان يتحققان من خلال العمل على تحسين أداء العاملين وتفعيله ويستهدف هذا الفصل إبراز الجانب النظري لأداء العاملين كيفية قياس أداء هذه الأخيرة.(ورابح ٢٠١٨)

٢-٣-١ ماهية الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين، ويمكن أن يعكس وفاء الفرد العامل أو الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو سلوك يؤدي لنتائج قد تكون محققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها ، وهذا يكون وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج. ويعرف أيضا بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام فالأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والإدراك، فالجهد هو السلوك كما سبق وذكرنا وإضافة إلى أنه يشير إلى الطاقة البدنية والجسمية للعامل أما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الآخرين في أداء وظيفته أما الإدراك فهو الوعي والفهم للأنشطة التي يقوم بها بحيث تتناسب مع جهده وقدراته في حين يمكن أن نلخص مفهوم الأداء الوظيفي في أنه هو يرتبط ببيئة العمل وبمكوناتها الداخلية وخارجية وهي قدرة العامل على الالتزام بقوانين وأوقات عمله ويتصف بسلوك معين وانسجام مع مجموعة عمله ورؤسائه، هو ذلك الجهد المبذول الذي سيقوم به داخل مؤسسته ويعمل على تطويره وتحسينه لتلقي ترقية عرفه " سيزلاقي ووالاس " أنه يتضمن ذلك مجموعة من السلوكيات المعبرة عن القيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤوليته، ويتضمن كذلك جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، المهام الجديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.(نايت، ٢٠٢٢)

٢-٣-٢ ابعاد الأداء الوظيفي:

١. سلوك أداء المهمة

يعتبر أداء المهمة مؤشراً واضحاً تجاه قابلية ومهارة وكفاءة الفرد العامل والعاملون الذين يحققون المستويات العالية، ومن المحتمل أن ينظر لهم بشكل إيجابي أكثر من قبل الآخرين وأدائهم سيكون معترف به ويكافئ عليه، وذلك لأن سلوك أداء المهمة يعني سلوك الأفراد الخاص بأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم، في حين أن سلوك أداء المهمة يتضمن السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل صنع المنتجات، وتسليم الخدمات وإطاعة المدراء وجدولة الأعمال وغيرها، وهي الكفاءة التي يؤدي بها الأفراد العاملين الأنشطة رسمياً على أنها جزء من وظائفهم، والأنشطة التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة أما بشكل مباشر عن طريق تنفيذ جزء من عملياتها التقنية أو بشكل غير مباشر عن طريق تزويد المواد اللازمة أو الخدمات، ويعكس أداء المهمة كيف يؤدي الأفراد العاملين نشاطاتهم المخصصة لهم، كما يشير هذا البعد من الأداء إلى الدور الداخلي وإلى الجوانب الجوهرية لوظيفة الفرد أي تتعلق بإكمال الواجبات المحددة للفرد العامل، والقيام بالمتطلبات الرسمية لأداء الوظيفة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أداء العامل داخل المنظمة. (بوفورة وآخرين ٢٠٢١،

2. أداء المواطنة التنظيمية

على الرغم من وجود إتفاق بالإجماع حول وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات، إلا أن هناك تقارب أقل بكثير بخصوص الدعامات الفكرية والنظرية لهذه السلوكيات المرغوبة وتنطلق الأهمية العملية لمفهوم المواطنة، إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط التنظيمية من إشارة هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل طويل، حيث غالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما أطلق عليه الباحثون حاليا مصطلح (المواطنة التنظيمية). (بوفورة، ٢٠٢١)

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية إلا أن أهمها هو سلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز الأداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها، ويحدد هذا التعريف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك إختياري بطبيعته وليس جزءا من المتطلبات الدور الرئيسي الرسمي للموظفين فالموظف لا يحاسب إذ لم يقوم به بإعتباره عملا إختياريا، فهذا السلوك يتجاوز متطلبات العمل لأساسية والواجب المقرر. (بوفورة، ٢٠٢١)

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بشكل عام بثلاث خصائص هي: (بوفورة، ٢٠٢١)

- يعتبر سلوك اختياري.
- يحقق المنفعة الآخرين أفراد أو المنظمة .
- لا يحصل على المكافأة بشكل مباشر

٣-٣-٢ أهمية الاستقرار الوظيفي:

إن الأفراد يختلفون بعضهم عن البعض في نواحي كثيرة منها الشكل والصوت والتعبير والتفكير والذكاء والجنس واللقب ومن جهة أخرى في العادات والتقاليد والثقافة، كما أن هناك اختلافات واضحة في استجابات الأفراد النفسية والشخصية تجاه المواقف والنقد والحث والحوافز فضلا عن التفاوت الكبير في مستويات الثقافية كل هذا التفاوت وذلك الاختلاف يعكس على ردود فعلهم تجاه مواقف العمل وتعامل الإدارة معهم. ويعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءاته المهنية، ولثبات العامل واستقراره في عمله هناك انعكاسات إيجابية عليه وعلى المؤسسة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف والتلائم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل المقبول منها والمرفوض، وبالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل . ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في آلياته وبالتالي تقلل من عوامل التعب وتخفيض من معدلات حوادث العمل. كما أن العامل المستقر في عمله محفوظ أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة، وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة،

فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى لتحقيقها فإنه يساعد على الاحتفاظ باليد العاملة المدرجة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المؤسسة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين والتكوين والتدريب. (بولحية، ٢٠٢٠)

٢-٣-٤ فوائد الاستقرار الوظيفي:

توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي للمنظمة والفرد كما يوضح في الجدول التالي:

المؤسسة	الأفراد العاملون بها
1- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.	1- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.
2- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.	2- الاستعداد النفسي والعقلي والمهاراتي للفرد للتعلم والنمو والرقى المستمر.
3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.	3- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد.
4- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.	4- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل.
5- توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين لأسباب مختلفة.	5- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.
	6- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.
	7- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.

الشكل ٧

فوائد الاستقرار الوظيفي

المصدر: بولحية، ٢٠٢٠

٢-٣-٥ معايير الأداء الوظيفي:

وهي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف إلى أوجه القصور التي تشوب الأداء، وأهم معايير الأداء، هي: الجودة، الكمية الوقت الإجراءات. (بولحية، ٢٠٢٠)

٢-٣-٦ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

إن العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، هي: أهداف المنظمة، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات والرضا الوظيفي، والتسيب الإداري، والتطور التنظيمي والبيئة المادية، ونطاق الإشراف، ونظام الحوافز. (بولحية، ٢٠٢٠)

٧-٢-٢ أهمية الأداء الوظيفي:

أهميته بالنسبة للعاملين: تنعكس أهمية الأداء على الأفراد من خلال أحد العوامل الأساسية التي تُبنى عليها القرارات الإدارية التي تتعلق بالنقل والترقية والترشيح للدراسة وغير ذلك، لهذا يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصة لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي. يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله لارتباط ما يتلقاه من أجور ورواتب وحوافز ومكافآت بهذا الأداء، كما يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته، فاهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يساعده على تحقيق أهدافه الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. أهميته بالنسبة للمنظمة الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب؛ وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً، فالأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.(منير)

٨-٣-٢ المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي :

نظراً لتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالاً والعكس صحيح، كما تعرف الفعالية بأنها: "درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعرف أيضاً بأنها تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، ويعرفها البعض بأنها: مدى تحقيق المنظمة أهدافها، (سهام، ٢٠١٣)

الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها : العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة وتعني أيضاً : العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك، فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات. فالكفاءة المخرجات النتيجة المحققة المدخلات ويمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات أو المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة وهي غير فعالة، فالفعالية تشير إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف،

ومفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط. (سهام، ٢٠١٣)

٩-٣-٢ الإنتاجية:

إن مصطلح الإنتاجية قد يشير إلى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة وهي تقاس بأبعاد الفعالية. (سهام، ٢٠١٣)

١٠-٣-٢ الحوافز والرواتب :

الحوافز لغة تعود إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه وأسرع وتهيا للمضي فيه واستعد. واصطلاحا: تشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، وتستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته، وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه، وينبغي أن نعي أن مصطلح الحوافز على إطلاقه يحمل في طياته الحوافز الإيجابية القائمة على المنح والحوافز السلبية المبينة على المنع. وقد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال سواء الخاصة أو العامة منها، وهنا نستشرذ ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع وللحوافز أهمية كبرى وتأثير فعال في استخدامها بالعمل بشرط أن تستخدم استخداما حسنا وفي الوقت المناسب لها، دون إفراط أو تفريط ويمكننا أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية: (جامعة باتنة، ٢٠٢٢)

- إن أول ما تهدف إليه الحوافز هو العمل على زيادة الإنتاج والعمل على سرعته.
- تحسين نوع الإنتاج وجودته أي تحسينه كما وكيفا. التكاليف.
- كما أن الحوافز أيضا تستخدم في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال على الاقتصاد في
- تعمل الحوافز أيضا على تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين والتي تؤدي إلى معدلات الإنتاج وتحسينه أو خفض تكاليفه.
- تأثر على العامل نفسه إلى تحقيق رضا وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال
- المعيشة، وتحسين ظروف العمل المناسبة وخلق الجو المناسب للعمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه. (جامعة باتنة، ٢٠٢٢)

٢-٣-١١ أنواع أداء العاملين:

في حالة تصنيف أداء العاملين وفقا لمعيار الشمولية فإن أداء العاملين ينقسم إلى:

أ. **الأداء الكلي:** يقصد به الإنجاز الذي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقه، وبالتالي لا يمكن ربط الوصول إليه بعنصر دون مساهمة باقي العناصر. (جامعة باتنة، ٢٠٢٢)

ب. **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يتم تحقيقه بالأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره لعدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، كأداء الوظيفة والمالية، أداء وظيفة الإنتاج وغيرها. (جامعة باتنة، ٢٠٢٢)

٢-٣-١٢ عناصر أداء العاملين:

يتكون أداء العاملين من عنصرين أساسيين هما:

الكفاءة: وهي الحصول على ما هو مقابل بأقل جهد ووقت ممكن، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة، أي أنها مرتبطة بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات. (جامعة باتنة، ٢٠٢٢)

الفعالية: تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل. (جامعة باتنة، ٢٠٢٢)

٢-٣-١٣ معايير أداء العاملين:

تتحدد أهم معايير الأداء فيما يلي:

الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتفاق على مستوى الجودة المطلوبة لأداء العمل في ضوء السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات. (جامعة باتنة، ٢٠٢٢)

الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني ببطء الأداء، لذلك يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات.

الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد والتعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لذلك يراعى الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل بمراعاة كمية العمل المطلوب القيام به وعدد العمال اللازمين لإنجاز العمل. الإجراءات هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فالبرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد قوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.(جامعة باتنة، ٢٠٢٢)

٢-٤ العلاقة بين متغيرات البحث :

ويعتبر الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يسعى إليها الفرد والمنظمة والدولة ، إذ تسعى الإدارة العلمية إلى إدارة الأداء بشكل ايجابي ومحاولة توفير جميع الخاصة التي تجعل الأداء في أحسن حالاته من خلال توفير بيئة عمل صالحة لأفضل أداء بما يعود علي العمل بالإنتاجية ص ٣٧) ، حيث يقوم العاملون بأداء العمل وتنفيذه علي أكمل وجه بما فيه من أعباء وواجبات ومسئوليات الوظيفة لتحقيق أهداف محددة وفقا لأساليب وإجراءات العمل المعروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسة المنظمة عليها ، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوي الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتها علي القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها وتحقيق الأهداف الموضوعه لها سلفا .(عادل، بيئة العمل الداخلية)

إن بيئة العمل تشمل الهيكل التنظيمي والحوافز وظروف العمل المختلفة التي إذا نظرنا إليها مجتمعة وتحققت بشروط وكفاءة عالية يؤدي ذلك إلى تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتكوين قيادة إدارية قادرة على مواجهة الظروف الصعبة التي تحيط بالمؤسسة. كلما كانت بيئة العمل ذات مناخ صحي من جميع الاتجاهات سواء في المبنى أو الطقس أو المكونات المادية كان على الإدارة العامة فيها تحقيق أقصى درجات الإبداع والإتقان في العمل.(رازان، ٢٠٢٢،

ويعد توفير المكان المناسب للعمل عملية مهمة بحيث يتم وضع كل شيء في مكانه وترتيبه بشكل جيد، حيث ترتب معدات العمل بالشكل الذي يتيح الحركة بحرية وترتب الملفات بشكل جيد مع على هذا الترتيب والتنظيم داخل بيئة العمل. كما يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة والتهوية والإضاءة في مساعدة العمال على استقرارهم وعدم الهروب بحثا عن جو ملائم، لذلك فحسن تصميم المكاتب تمنح الراحة وتسهل عملية الاتصال بين العمال وينعكس هذا في زيادة ولائهم للمؤسسة وإدخال السرور والمتعة على المورد وتحفيزه على التطوير والالتزام التنظيمي، ذلك لتعزيز استقرارهم داخل المؤسسة.(بولحية، ٢٠٢٠)

٢-٥ الخاتمة:

وضحت دراسة منى أهمية بيئة العمل بالنسبة للموظفين والعاملين داخل المؤسسة الوظيفية وعلى زيادة وتطوير الإبداع الوظيفي في العمل. كما نعلم جميعاً، هناك العديد من مجالات الابتكار الوظيفي، سواء كان ذلك في صياغة الاستراتيجيات أو الخطط أو ابتكار الأساليب والأنظمة أو تنظيم مهارات وقدرات القوى العاملة، أو في أحدث استجابة للمتطلبات البيئية من حيث السلع والخدمات. يمكن تحويل العديد من المجالات إلى فرص إبداعية ضخمة وتعظيم قدرة وإمكانات المنظمات الإدارية. ومع ذلك، بالنسبة للمديرين يعتبر تصميم طريقة جديدة لتطبيق نظرية الإدارة والحصول على نتائج جيدة ابتكاراً الإبداع. يمكن للموظف المبدع أن يحل مشاكله الإدارية بأقل قدر من الخسائر وبطرق غير تقليدية في شكل إبداع وظيفي وإداري، وهي قدرة الموظف على تنظيم أفكار وخطوات وأساليب العمل دون التسبب في اللبس وسوف يؤخر عملية الإنتاج. يرتبط مفهوم الإبداع الوظيفي بالابتكار الذي يبحث عن طرق جديدة لتوفير الوقت والطاقة وتحقيق فوائد للمؤسسة. (منى ، ٢٠٢٠)

ووفق ما ادلت نتائج دراسة بولحية على انها تعتبر بيئة العمل المكان الذي يعمل فيه الأفراد ويبدلون فيه طاقاتهم وإمكانياتهم وتعد إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي على أي مؤسسة الاهتمام بها من أجل تحقيق استراتيجياتها المستقبلية والأهداف الكلية لها، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إلقاء الضوء على الاستقرار الوظيفي والذي يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية وأن سلوك العاملين ودافعيتهم إلى الاستقرار في العمل يعتمد بدرجة كبيرة على ما توفره لهم من ظروف عمل، ملائمة، حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن الاستقرار الوظيفي يتداخل فيه الكثير من العوامل، فبيئة العمل بمختلف مكوناتها تساهم في حدوث هذه الظاهرة، فالظروف الفيزيائية وما توفره من بيئة عمل مادية سليمة تحفظ أمن وسلامة العمال وبيئة عمل تنظيمية وطبيعية القوانين والقواعد التي تنظم العمل ونظام الحوافز سواء كان مادي أو معنوي بالإضافة إلى الإشراف الجيد بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية والعلاقات السائدة داخل المؤسسة، كل هذه المؤشرات لها تأثير بالغ في سلوكيات الموظفين ودافعيتهم للعمل وتمسكهم والتزامهم بمؤسستهم وشعورهم بالولاء اتجاهها. (بولحية ، ٢٠٢٠)

كما وضحت دراسة رازان على إن بيئة العمل تشمل الهيكل التنظيمي والحوافز وظروف العمل المختلفة التي إذا نظرنا إليها مجتمعة وتحققت بشروط وكفاءة عالية يؤدي ذلك إلى تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتكوين قيادة إدارية قادرة على مواجهة الظروف الصعبة التي تحيط بالمؤسسة. كلما كانت بيئة العمل ذات مناخ صحي من جميع الاتجاهات سواء في المبنى أو الطقس أو المكونات المادية كان على الإدارة العامة فيها تحقيق أقصى درجات الإبداع والإتقان في العمل. (رازان ، ٢٠٢٢)

ووفق ما ادلت دراسة العنود فإن جودة بيئة العمل المثالية تعد اهم الركائز التنموية في مجال تطوير وتنمية قدرات واداء الافراد ومن هذا المنطلق وسعيا لتحقيق برنامج جودة الحياة احد برامج رؤية 2030، وهدفت الدراسة إلى التعرف على جودة بيئة العمل وكيف يمكن ان تمثل تلك البيئة من انعكاسات كبيرة ومؤثرة على أداء العاملين باعتبار جودة بيئة العمل وسيلة تستطيع المنظمات بواسطتها الارتقاء بمستوى ادائها من خلال توفير بيئة افضل لموظفيها فكلما تميزت بيئة العمل بالرضا والقبول من قبل موظفيها ادى ذلك لانخراطهم واخلاصهم وتفانيهم في

العمل وبالتالي الرفع من مستوى الأداء الوظيفي. حيث تمثلت الاهمية التطبيقية للدراسة بفحص أثر جودة بيئة العمل كمتغير مستقل والذي سيقاس بأبعاده الدعم المعنوي، العلاقات الاجتماعية مشاركة العاملين الامان الوظيفي، الاتصال المفتوح، والظروف المادية للعمل على الاداء الوظيفي بأبعاده الالتزام التنظيمي، الانضباط الوظيفي، انجاز المهام كمتغير تابع. (العنود ، ٢٠٢٢)

اما دراسة نايت فقد هدفت إلى معرفة الدور الذي تلعبه بيئة العمل على حركية الأداء الوظيفي وتأثيره على تجاوب المورد البشري مع بيئة عمله و هو الحيز الذي يعمل فيه سواء بيئة الداخلية أو الخارجية وقياس مدى تجاوب الأداء الوظيفي مع المتغيرات الموجودة في بيئة و مدى تأثير ذلك على مستوى أدائه، وعلى الدور الذي تلعبه متغيرات بيئة العمل بتأثيرها الإيجابي و سلبي على دافعية الموظفين اتجاه عملهم و الرغبة على تقديم الأفضل بعدما يرى الموظف بأن الإدارة تهتم به و تحاول تقديم بيئة عمل مستوفى فيها كامل الشروط العمل فيتم تحقيق توافق مهني و أفضل أداء عدم تطبيق قرارات إدارية دون مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتشجيع على الحوار وطرح الأفكار عمله.(نايت ، ٢٠٢٢)

المراجع:

- ١_ سهام، ٢٠١٣، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاثر الوظيفي
- ٢_ مؤسسة الطيران العربية السورية، ٢٠١٨
- ٣_ نايت، ٢٠٢٢، دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي
- ٤_ روابح، ٢٠١٧، اثر بيئة العمل على أداء العاملين
- ٥_ منى، ٢٠٢٠، اهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي
- ٦_ بوفورة واخرون، ٢٠٢١، بيئة العمل وأثرها على أداء الوظيفي لدى العاملين
- ٧_ نبيل، ٢٠١٧، اثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين
- ٨_ عامر، ٢٠١٦، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين
- ٩_ جبر عبدالله واخرون ، التحفيز و الاداء التنظيمي و أداء الوظيفي
- ١٠_ مؤذن، ٢٠١٤، دور تحفيز الموظفين في الإدارة المحلية
- ١١_ بن يوب و اخرون ، ٢٠١٨، الرضا الوظيفي واثره في تحسين أداء العاملين
- ١٢_ بلخوط واخرون، ٢٠٢١، العلاقة التفاعلية بين الرضا الوظيفي و الالتزام لدى العاملين
- ١٣_ العنود، ٢٠٢٢، اثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين
- ١٤_ بولحية واخرون، ٢٠٢٠، علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال
- ١٥- منير ، اثر بيئة العمل المادية على أداء العاملين
- ١٦_ محمد، ٢٠١٨، اثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي

١٧_ جامعة باتنة، ٢٠٢٢، بيئة العمل الداخلية واثرها على أداء العاملين

١٨_ بكة، ٢٠٢٤، اثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي

١٩_ عادل وآخرون ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ومستوى الاداء لدى العاملين

٢٠_ رازان ، ٢٠٢٢، بيئة عمل الإيجابية وتأثيرها في الدوائر الخدمائية