

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات

إعداد الطالب/

مشعل قرناس عبدالله القرناس

الرقم الجامعي / ٢٥٩ - ٢٤٢٠٠٠

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٦ - ٢٠٢٥



إهداء

أهدي هذا العمل إلى عائلتي، اللذين كانا لي الدعم والسند الأكبر طوال حياتي.
إلى والدتي العزيزة، التي كانت دائماً حنونة وداعمة، وإلى والدي الكريم، الذي
غرس لدي حب العلم والاجتهاد.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك المخلص والداعم في كل خطوة من
هذه الرحلة.

إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين كانوا لي المعلمين والموجهين، وقدموا لي من
علمهم وتوجيهاتهم ما ساعدني على إتمام هذا العمل.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في دعمي وشجعني على تحقيق هذا
الإنجاز. أسأل الله أن يكون هذا العمل بداية لنجاحات أكبر ومستقبل أكثر إشراقاً.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى عائلتي العزيزة، التي كانت لي الدافع والداعم الأكبر في حياتي. إن توجيهاتهما ودعمهما المتواصل كانا القوة التي ساعدتني على إتمام هذا العمل.

كما أعبر عن شكري وامتناني لزوجتي الحبيبة، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمرين دور كبير في تحقيق هذا الإنجاز.

أشكر أساتذتي الكرام، على إرشاداتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة التي كانت بمثابة البوصلة في مسيرتي الأكاديمية.

وفي الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من قدم لي الدعم والمساندة خلال مسيرتي، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا، وأن يوفقنا جميعا لتحقيق المزيد من الإنجازات.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بيئة العمل وتأثيراتها على الموظفين من مختلف النواحي، مع التركيز على الجوانب التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتحفيز الابتكار وتم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من ٣٥٠ مديرًا في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن وجود مستوى مرتفع جدا من الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد بيئة العمل، وجود مستوى مرتفع جدا من الأنظمة والتعليمات كأحد ابعاد بيئة العمل وجود مستوى مرتفع جدا من الحوافز والمكافآت كأحد ابعاد بيئة

بناء على هذه النتائج توصي الدراسة بتخصيص ميزانيات أكبر لاستثمار تقنيات بيئة العمل، لتعزيز قدرتها على تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل – الأداء الوظيفي - المنظمات

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	مقدمة:
١.....	١,١ مشكلة الدراسة:
٢.....	٢,١ أهمية الدراسة:
٣.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٤.....	٤,١.....
٤.....	تساؤلات الدراسة
٥.....	٥,١ فروض الدراسة:
٥.....	٦,١ الدراسات السابقة:
٦.....	٧,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
٧.....	٨,١ المنهجية وطرق البحث

٧	٩,١ أدوات الدراسة :.....
٨	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
٨	المبحث الأول: بيئة العمل.....
٨	١,١,٢ أولاً: مفهوم بيئة العمل:.....
٩	٢,١,٢ ثانياً : أهمية بيئة العمل.....
٩	٣,١,٢ ثالثاً: العوامل المؤثرة على بيئة العمل:.....
١١	٤,١,٢ رابعاً : أنواع بيئة العمل:.....
١٤	٥,١,٢ العناصر الإدارية لبيئة العمل:.....
٢٣	٦,١,٢ العناصر المادية لبيئة العمل :.....
٢٦	٧,١,٢ ضرورة تحسين وتطوير بيئة العمل.....
٢٨	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.....
٢٨	مقدمة.....
٢٩	١,٢,٢ مفهوم الأداء الوظيفي.....
٣٠	٢,٢,٢ عناصر الأداء الوظيفي.....
٣١	٣,٢,٢ مستويات الأداء:.....
٣٣	٤,٢,٢ أهمية تحديد مستوى الأداء الوظيفي:.....
٣٤	٥,٢,٢ العوامل المؤثرة في أداء العاملين.....
٣٤	٦,٢,٢ طرق قياس أداء العاملين:.....
٣٥	٧,٢,٢ إدارة الأداء:.....

٨,٢,٢ أهداف إدارة الأداء:.....	٣٦
٩,٢,٢ عناصر إدارة الأداء:.....	٣٦
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....	٣٩
مقدمة.....	٣٩
١,٣ منهجية البحث:.....	٣٩
٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة.....	٣٩
٣,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....	٣٩
٤,٣ الأساليب الإحصائية:.....	٤٠
٥,٣ أداة الدراسة.....	٤٠
٦,٣ صدق أداة الدراسة.....	٤١
المحور الأول: بيئة العمل	٤١
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	٤٣
٧,٣ ثبات أداة الدراسة:.....	٤٤
الفصل الرابع: تحليل النتائج.....	٤٦
مقدمة.....	٤٦
١,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة.....	٤٦
٢,٤ ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....	٤٧
المحور الأول: بيئة العمل	٤٧
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	٥٢

٥٣	٣,٤ ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
٥٨	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
٥٨	مقدمة.....
٥٨	١,٥ نتائج الدراسة.....
٦٠	٢,٥ التوصيات.....
٦٠	٣,٥ المقترحات.....
٦٢	Abstract.....
٦٣	المراجع:.....
٦٣	أولاً: المراجع باللغة العربية.....
٦٤	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.....
٦٧	الملاحق.....
٦٨	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	٤١
٢.	جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	٤٢
٣.	جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	٤٣
٤.	جدول (٤) معامل الثبات لمحاورة استمارة الاستبيان	٤٤
٥.	جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	٤٥
٦.	جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الهيكل التنظيمي	٤٦
٧.	جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنظمة والتعليمات	٤٧
٨.	جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الحوافز والمكافآت	٤٨
٩.	جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات	٤٩
١٠.	جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء الوظيفي	٥١

٥٢	جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أنظمة بيئة العمل على الأداء الوظيفي	١١.
٥٣	جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي	١٢.
٥٤	جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الأنظمة والتعليمات على الأداء الوظيفي	١٣.
٥٥	جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي	١٤.
٥٥	جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي	١٥.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد بيئة العمل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين وأدائهم داخل المنظمات. ففي ظل التطورات السريعة في مجال الأعمال، أصبحت بيئة العمل ليس فقط مكاناً لتنفيذ المهام الوظيفية، بل أصبحت عنصراً حيوياً يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والابتكار والاستقرار الوظيفي. فكلما كانت بيئة العمل محفزة وداعمة، زادت قدرة الموظفين على الإبداع وتحقيق نتائج متميزة.

تتعدد العوامل التي تشكل بيئة العمل، مثل التنظيم الهيكلي، العلاقات بين الموظفين والإدارة، ثقافة المنظمة، إضافة إلى الظروف المادية مثل المساحات المكتبية والإضاءة والتهوية. وهذه العوامل تلعب دوراً كبيراً في التأثير على الحالة النفسية للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة أو تقليل مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين أو تدهور الأداء الوظيفي.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير بيئة العمل على الموظفين من خلال تحليل مختلف الجوانب التي تشكل بيئة العمل، وفحص العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي والأداء. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات تساعد المنظمات على تحسين بيئات العمل بما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وزيادة رضا الموظفين.

من خلال تحليل الأدبيات السابقة واستخدام الأساليب البحثية المختلفة، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى معمقة حول دور بيئة العمل في تطوير بيئة عمل صحية وفعالة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

١,١ مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي يشهدها عالم الأعمال، تواجه المنظمات ضغوطاً متزايدة لتحسين بيئة العمل بما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين. ومع أن بيئة

العمل تُعتبر عاملاً أساسياً يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وصحتهم النفسية والجسدية، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تفتقر إلى استراتيجيات فعالة لتحسينها، مما يؤدي إلى تدني مستويات الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الإرهاق الوظيفي ودوران الموظفين.

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في استكشاف مدى تأثير بيئة العمل بمختلف أبعادها (الفيزيائية، النفسية، والاجتماعية) على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وتحليل العوامل التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تساهم في تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم الوظيفي. تهدف الدراسة أيضاً إلى فهم كيفية تأثير بيئة العمل على الابتكار والإبداع، وصحة الموظفين العامة، وكذلك دورها في تحسين قدرة المنظمات على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

٢,١ أهمية الدراسة:

تتزايد أهمية هذه الدراسة نظراً للدور الحاسم الذي تلعبه بيئة العمل في تحديد مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، من خلال تأثيرها المباشر على مستويات الرضا والإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين. ومع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى الوعي بأهمية الرضا الوظيفي والصحة النفسية، أصبحت المنظمات تسعى إلى خلق بيئات عمل داعمة ومحفزة لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتجنب التكاليف الناجمة عن انخفاض الأداء وارتفاع معدلات دوران الموظفين.

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال عدة جوانب رئيسية، تشمل:

١. تعزيز الفهم الأكاديمي والعملي: تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل حول تأثيرات بيئة العمل بأبعادها المختلفة (الفيزيائية، النفسية، والاجتماعية) على الموظفين، مما يعزز من المعرفة النظرية ويسهم في سد الفجوات البحثية في هذا المجال. كما يقدم البحث مرجعاً علمياً يساهم في تحسين استراتيجيات إدارة بيئة العمل في المنظمات.
٢. تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية: من خلال استكشاف العوامل المؤثرة في بيئة العمل وتحليل مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتطوير بيئات عمل

تساعد في رفع مستوى الإنتاجية وتخفيض معدلات التغيب والإرهاق الوظيفي، مما يعزز من كفاءة العمل وزيادة الأداء الكلي للمنظمة.

٣. دعم الصحة النفسية والرفاه الوظيفي: يُعد توفير بيئة عمل ملائمة عاملاً رئيسياً في الحفاظ على الصحة النفسية للموظفين وتقليل مستويات التوتر والإرهاق. تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور بيئة العمل في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يعزز من رضا الموظفين واستقرارهم النفسي.

٤. التأثير على قرارات إدارة الموارد البشرية: تقدم الدراسة نتائج عملية قابلة للتطبيق تساعد مديري الموارد البشرية وقادة المنظمات على اتخاذ قرارات تستند إلى أسس علمية، تتعلق بتحسين بيئة العمل، وتطوير استراتيجيات تساعد في تحقيق ولاء الموظفين ورفع مستويات الالتزام الوظيفي.

٥. تحقيق الاستدامة المؤسسية: عبر استعراض أهمية بيئة العمل وتأثيرها على تقليل معدلات دوران الموظفين ورفع مستوى الولاء المؤسسي، تساهم الدراسة في دعم مفهوم الاستدامة المؤسسية، حيث يمكن للمنظمات استخدام نتائج هذه الدراسة لتحقيق استقرار أكبر واستدامة طويلة الأجل في الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام.

٣,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل بيئة العمل وتأثيراتها على الموظفين من مختلف النواحي، مع التركيز على الجوانب التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتحفيز الابتكار. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

١. تحليل تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين: دراسة العوامل المختلفة التي تشكل بيئة العمل (مثل التصميم المادي، والعلاقات بين الموظفين، ومستوى التحفيز) ومدى تأثيرها على مستوى أداء الموظفين وإنتاجيتهم.
٢. استكشاف العلاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي: تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق رضا الموظفين عن بيئة العمل، ومدى تأثير هذه العوامل على التزامهم وولائهم للمنظمة.

٣. تحديد تأثير بيئة العمل على الصحة النفسية والجسدية للموظفين: دراسة دور بيئة العمل في تحسين أو تدهور الصحة النفسية والجسدية، مع التركيز على الضغوط النفسية والإرهاق الوظيفي وأثارهما على الموظفين.
٤. تحليل أثر بيئة العمل على الابتكار والإبداع: استكشاف العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية وقدرة الموظفين على الابتكار والإبداع، وتحديد العوامل التي تحفز على التفكير الإبداعي داخل بيئة العمل.
٥. تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل: بناءً على نتائج الدراسة، تقديم توصيات عملية واستراتيجيات يمكن أن تستفيد منها المنظمات لتحسين بيئة العمل وخلق بيئة داعمة ومحفزة.
٦. دراسة تأثير بيئة العمل على تقليل معدلات دوران الموظفين: تحليل العلاقة بين بيئة العمل ومستويات الاحتفاظ بالموظفين، وتحديد مدى تأثير بيئة العمل الجاذبة على تقليل معدلات الاستقالات ودوران الموظفين.
٧. فهم دور إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل: استكشاف الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحسين بيئة العمل، بما يساهم في رفع مستوى التحفيز والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

٤,١ تساؤلات الدراسة

١. ما هي العوامل الرئيسية التي تشكل بيئة العمل داخل المنظمات؟
٢. كيف تؤثر بيئة العمل على أداء الموظفين وإنتاجيتهم؟
٣. ما هو تأثير بيئة العمل على رضا الموظفين؟
٤. كيف تؤثر بيئة العمل على الصحة النفسية والجسدية للموظفين؟
٥. هل تؤثر بيئة العمل الإيجابية على الإبداع والابتكار لدى الموظفين؟
٦. كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تحسين بيئة العمل؟
٧. ما هي أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في تحسين بيئة العمل؟

٥,١ فروض الدراسة:

- "هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل المحفزة (مثل التقدير والتحفيز والدعم العاطفي) ورضا الموظفين".

يفترض هذا الفرض أن تحسين بيئة العمل النفسية والاجتماعية يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، مما يعزز التزامهم وولائهم للمنظمة.

- "بيئة العمل المريحة (من حيث التصميم المادي مثل الإضاءة، المساحات المفتوحة، والأثاث) تؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين".

يفترض هذا الفرض أن بيئة العمل التي توفر راحة جسدية للموظفين تساهم في تحسين إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي.

- "بيئة العمل الإيجابية تساهم في تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة استقرار المنظمة".

يفترض هذا الفرض أن توفير بيئة عمل إيجابية وجذابة يقلل من معدل استقالة الموظفين، ويعزز الاستقرار الوظيفي للمنظمة.

٦,١ الدراسات السابقة:

دراسة حول تأثير بيئة العمل على الصحة النفسية

- البحث : "Workplace Stress and Health: A Meta-Analysis of Organizational and Occupational Factors" (American Journal of Public Health, 2016)

أجرت هذه الدراسة تحليلًا شاملاً لتأثير بيئة العمل على الصحة النفسية للموظفين، مع التركيز على الضغوط النفسية الناجمة عن بيئات العمل السلبية.

- النتائج: أظهرت النتائج أن بيئات العمل التي تفتقر إلى الدعم الاجتماعي أو التي تحتوي على ضغوط مفرطة تؤدي إلى زيادة مستويات القلق والاكتئاب بين الموظفين، مما يؤثر سلبًا على أدائهم.

دراسة حول العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية

- البحث "The Impact of Office Design on Employee Productivity: A Review of Literature":

(Journal of Environmental Psychology, 2017)

استعرضت الدراسة الأدبيات المتعلقة بتأثير تصميم بيئة العمل (مثل الإضاءة، المساحات المفتوحة، والأثاث) على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

- النتائج: تلخص الدراسة إلى أن بيئة العمل المصممة بشكل جيد تعزز من إنتاجية الموظفين وتحسن من رفاهيتهم، ما يسهم في زيادة التركيز والتفاعل داخل الفرق.

٧,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

- نظرية التحفيز "ماسلو"

تتناول هذه النظرية تسلسل احتياجات الأفراد، من الاحتياجات الأساسية إلى الاحتياجات العليا. في بيئة العمل، تساعد بيئة العمل المحفزة في تلبية احتياجات الموظفين، مما يعزز من رضاهم وأدائهم.

- نظرية التوقعات "فيكتور فيروم"

تفترض هذه النظرية أن الموظفين يتخذون قراراتهم بناءً على توقعاتهم لنتائج جهودهم. بيئة العمل التي تعزز هذه التوقعات من خلال مكافآت عادلة تؤدي إلى تحسين الأداء.

- نظرية العدالة التنظيمية "جيرالد جريفين"

تركز على أهمية العدالة في بيئة العمل. الموظفون الذين يشعرون بالعدالة في المعاملة والمكافآت يكونون أكثر رضا واستقرارًا.

- نظرية الرضا الوظيفي "هيرتزبيرغ"

تميز بين العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي (مثل التقدير والترقية) والعوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا (مثل الأجور والظروف غير الجيدة). بيئة العمل الجيدة تعزز من الرضا الوظيفي.

٨,١ المنهجية وطرق البحث

- المنهج البحثي:

المنهج الوصفي: سيتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة بيئة العمل وتحليل تأثيرها على الموظفين من خلال جمع البيانات عن الواقع الحالي.

- أدوات جمع البيانات:

الاستبيان: سيتم توزيع استبيانات على الموظفين لقياس تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي والأداء.

- عينة البحث:

العينة العشوائية: سيتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في عدة منظمات لضمان تنوع الآراء.

- الفرضيات:

بيئة العمل المحفزة تؤثر إيجابياً على رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

٩,١ أدوات الدراسة:

١. الاستبيان: أداة أساسية لجمع البيانات من الموظفين حول بيئة العمل وتأثيرها على أدائهم ورضاهم.

٢. المقابلات: مقابلات مع موظفين ومدراء للاستفادة وسماع تجاربهم حول بيئة العمل ومدى تأثيرها.

٣. الملاحظة المباشرة: مراقبة سلوك الموظفين في بيئة العمل لتحليل التفاعل مع العناصر المادية والاجتماعية في العمل.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: بيئة العمل

١،١،٢ أولاً: مفهوم بيئة العمل:

تعرف بيئة العمل بأنها مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة وتعرف أيضاً: العناصر من البيئة الخارجية المنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والحكومة. (بن الشيخ، ٢٠١٨)

فمن خلال التعريفين الأخيرين نستنتج أن كل منظمة أو مؤسسة تختص بنشاط معين سواء خدمي أو إنتاجي صناعي أو زراعي أو تجاري وهي لا تعمل في فراغ بل تنشط بين مجموعة من العناصر والتي تكون وتشكل بيئة العمل، وهذه العناصر هي المنافسون المستهلكون الموردون، سوق العمالة الموارد المادية والبشرية. (بن حمو، ٢٠٢٢)

الاستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية، وبيئة العمل كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة أو المؤسسة والمتضمن المتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم، فهي بذلك تشمل كل الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل. (يونس، ٢٠٢٣)

٢,١,٢ ثانياً : أهمية بيئة العمل

تمتلك بيئة العمل أهمية كبرى، نظراً لأن الشخص يقضي وقتاً طويلاً فيها يقدر بحوالي ثلث يومه، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على الموظفين ودفعهم على الالتزام بعملهم، إضافة لذلك فهي مهمة بسبب ما يلي : (ابن ماضي، ٢٠٢٤)

- ١) تؤدي بيئة العمل الإيجابية والمريحة لإخراج أفضل مهارات الموظفين ومواهبهم.
- ٢) تؤدي لخلق نوع من المودة بين الموظفين والعمل والشعور بالملكية مما يقود للإبداع.
- ٣) تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة ومنظومة العمل.
- ٤) تزيد من رضا الموظف، والذي ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيته.
- ٥) تؤثر على جذب الموارد البشرية مثل جذب أصحاب المواهب نحو التطلع للعمل في هذه الأماكن.

٣,١,٢ ثالثاً: العوامل المؤثرة على بيئة العمل:

تتأثر بيئة العمل بعدة عوامل هي:

١) المواد الخام

تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية وتشمل هذه الاحتياجات كل شئ بداية من الأوراق إلى الأقلام ومرورا بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية. (الحمزة، ٢٠٢٣)

٢) الموارد البشرية

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة في بيئتها الداخلية فهذه الموارد وما تتضمنه من فنيين ومحررين ذوي خبرات ومهارات ومتنوعة القيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على العمل في ضوء ما تمتلكه من مهارات وامكانيات وقدرات لذلك تهتم المؤسسات بهدف تحقيق الإستخدام الفعال للموارد البشرية لأنشطة

الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المؤسسة الصحفية في تحقيق أهدافها . (Fettache, 2024)

٣) الموارد المالية:

توفر الموارد المالية إيجاباً على البيئة المؤسسة الصحفية الداخلية توفير عناصر البيئة المادية المريحة في تحقيق الأمن الوظيفي للصحفيين وإشعارهم بالثقة، مستويات العمل مختلفة في المؤسسة الصحفية ، يؤثر ذلك في فاعلية العمل ومستويات الأداء الجماعي وكذلك يؤدي الي حاجز الصحفيين، مما يكون له اثر سلبي في عدم تطوير الاداء المهني في الصحف اليومية. (Ammar, 2024)

٤) الترقّيات الوظيفية:

تعد الترقية الوظيفية من أهم الأحداث التي يمر بها العامل في حياته الوظيفية، ومن الممكن استخدام الترقية كأداة لتقدير العامل على منجزاته، وكذلك تحفيزه على مواصلة التحسن، واجتذابه نحو المؤسسة الصحفية التي يعمل بها، ولتحقيق ذلك لابد من تخطيط الترقّيات بعناية وتطبيقها بإنصاف ويندشا التدرج في الدرجة والراتب عندما يجرى إعداد عاملين لوظائف أعلى في الدرجة من درجاتهم الحالية، وتعرف الترقية بأنها: "نقل العامل إلى وظيفة أخرى، اعلي في واجباته ومسؤوليته، وترتبط هذه النقلة في الغالب بفائدة مادية ومعنوية للعامل، وبالتالي تعد ذات اثر ايجابي على دوافع العاملين بالإنتاج ، وعلى نجاح الادارة في تهيئة الظروف المناسبة لانتماء العامل لمؤسسته"، وإن الغرض من الترقية هو استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم، خاصة أولئك الذين ابدوا استعدادات أكبر من خلال فترات تدريبهم وممارستهم للعمل ومن وجهة نظر الافراد تمثل الترقية حافزا إضافيا لهم لتحسين ادائهم وزيادة ولائهم للمنظمة . (Al-Dinah, 2023)

٥) صراع وغموض الدور:

يمكن اعتبار صراع الدور وغموضه جزء من بيئة العمل حيث يعتبران من نواتج الحياة التنظيمية المعاصرة ذات التأثير السلبي على العمل ، ويقصد بصراع الدور تعارض مصالح العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها، وتنشأ ظاهرة صراع الدور الأسباب عديدة مثل تناقض التوجهات التي تصدر في وقت واحد من

الرئيس المباشر ، أو تعدد التوجيهات من أكثر من شخص ، أو من تعدد الرؤساء للشخص الواحد ، أو تعدد المصادر التعليمية مما يسبب حالة الشك في ذهن العامل حول ما يجب أن يعلمه ومن ينفذه توجيهاته وتداخل الأدوار فيما بين العاملين أو فيما بين الإدارة بما يتضمنه ذلك من تداخل في المهام والصلاحيات، اما غموض الدور فيقصد به نقص في المعلومات الواضحة بخصوص التوقعات المرتبطة بالدور، وطرق انجاز توقعات الدور المعروفة ونتائج أداء الدور اي انه عبارة عن نقص في معرفة الواجبات والالتزامات المطلوبة من الفرد لكي يقوم بأداء عمله كما يؤدي صراع الدور وغموضه الى زعزعة ثقة الفرد بنفسه والآخرين، كما قد يتولد لديه حالة من الضيق والتوتر بما يؤدي الى تدهور ادائه ورضاه عنه، وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها. (Abderrauuf, 2024)

٤,١,٢ رابعاً: أنواع بيئة العمل:

قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة القائمة بين كل بيئة وأخرى والذي بدوره يساهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدا، ويمكن تحديدها في الآتي:

(١) بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطية بالتنظيم أو المؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم البيئة الاجتماعية كالأدوار الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد) ، تستخلص الباحثة أن البيئة العامة هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات والمؤسسات سواء الصناعية الإنتاجية والخدمية حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات والبيئة العامة تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية يكون تأثيرها على جميع المنظمات مماثلاً لحد كبير. (Ben Djelloul, 2023)

٢) بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره، والعلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المنظمة أو المؤسسة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كما يمكن التمييز بين بيئة العمل العامة والخاصة من خلال درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل بمعنى مدى الترابط والاعتماد بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها سواء الطاقات البشرية أو المادية أو في الخدمات حسب طبيعة عملها. (بن الشيخ، ٢٠١٨)

٣) بيئة العمل الخارجية:

تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها كل ما يقع خارج حدود التنظيم، وهي أيضاً: كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها، فالتعريف الأول قدم صورة شاملة لبيئة العمل الخارجية ولم يحدد وظيفتها ولا أدوارها، أما التعريف الثاني بين أن بيئة العمل الخارجية سمة ودور أساسي وهو التأثير على المنظمة أو المؤسسة من خلال النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. فبيئة العمل الخارجية للتنظيم هي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومتراصة. (يونس، ٢٠٢٣)

وبذلك فبيئة العمل الخارجية تشمل جملة من العوامل وهي: العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية حيث تشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر والمستقبل وكذا قيم واتجاهات العاملين والعملاء والأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغير التكنولوجي فالمنظمة ليست موجودة في فراغ بل هي ضمن هذه العوامل تؤثر فيها وتتأثر بها. (بن حمو، ٢٠٢٢)

(٤) بيئة العمل الداخلية:

فهذا النوع من البيئة، بيئة العمل الداخلية سوف ينصب عليه تركيز الباحثة لكونه المتغير المستقل لهذه الدراسة وإبراز علاقته بالأداء الوظيفي، وهناك عدة تعريفات لبيئة العمل إلا أنه سيتم عرض بعضاً منها والتي تفيد الدراسة كالآتي تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجها، كما بأنها البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات، فمن خلال هذين التعريفين يستنتج أن بيئة العمل الداخلية هي ذلك الكل الجزء أي المنظمة وما تشمله بداخلها من أفراد وأهداف وسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات وكذا الأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات، حيث ركز التعريفين على الجانب المادي والمعنوي، لأن مما لا شك فيه أن جميع هذه العناصر والمتغيرات تشكل وضعا أو جواً عاماً يؤثر في سلوكيات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في المؤسسة أو التنظيم. (الحمزة، ٢٠٢٣)

وتعرف أيضاً بأنها الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين المرؤسمهم، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروف نوعية الأهداف الذي تبغي المؤسسة تحقيقها. (Ammar, 2024)

وتعرف بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها ولإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه، كما تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته. (Fettache, 2024)

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة أو المؤسسة. (Al-Dinah, 2023)

وتعتبر بيئة العمل الداخلية الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية، وتكمن العلاقة بين بيئة العمل الخارجية والداخلية في كون الأولى متغير أساسي ينبغي أن تراعيه بيئة العمل الداخلية عن تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة، واتباع النمط الأكثر انسجاماً وملائمة للبيئة الخارجية، لأن أي بيئة مؤسسة هي من صنع مؤسسات أخرى مثلما تسهم هي في صناعة مؤسسات ومنظمات أخرى، وهناك من يطلق على المتغيرات الداخلية للتنظيمات بالمناخ التنظيمي أو أنه يقارن هذا الأخير ويترادف ببيئة العمل الداخلية ولكن هناك فرق يتحدد في الآتي فالمناخ التنظيمي هو : الشعور أو الشخصية والطابع المميز لبيئة المؤسسة، وهو أيضاً الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الأفراد العاملين بالمنظمة وفي لا وعيهم وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم .

(Abderraouf, 2024)

٢,١,٥ العناصر الإدارية لبيئة العمل:

إن بيئة العمل تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسيئت طريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي: (بن الشيخ، ٢٠١٨)

١) القيادة الإدارية:

يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيات في بيئة العمل ، التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف وبالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه المفهوم القيادة الإدارية، إلا أن لها تعريف علمي وظيفي بصفة عامة وهي: عملية نفسية تجعل الفرد المعين في جماعة ما أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه. (بن حمو، ٢٠٢٢)

وقد ينال الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته ونمو معلوماته وقوة مشاعره ونفاذ بصيرته، أن أحد الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة إلى أن هناك ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي: (يونس، ٢٠٢٣)

(١) وجود جماعة شخصيين أو أكثر مرتبطة ببعضها البعض.

(٢) وجود مهمة (هدف) مشتركة.

(٣) يوجد اختلاف في المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.

ولقد اعتبر علماء الاجتماع أن القيادة ظاهرة اجتماعية لأنها تبرز من خلال الأدوار المحددة لأفراد الجماعة ويمارس كل فرد بدوره قدراً من التأثير ولكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد. (ابن ماضي، ٢٠٢٤)

وعموماً يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها : ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد المستمرة نسبياً ويجمعهم هدف مشترك كما تتطلب وجود قدرة التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف بشكل كاف، فالقيادة الإدارية هي قدرة الرئيس أو المدير في التأثير في الآخرين ودفعهم للتعاون والتنسيق بينهم من أجل تحقيق الأهداف، وتعمل القيادة الإدارية على خلق التفاعل بين الأفراد العاملين والرؤساء حتى ينجزوا المهام وبلوغ الأهداف، كما يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد على العاملين بهدف حث الأفراد على العمل بقدرات أكبر وفعالية أكثر من خلال كفاءة الأداء والرضا وبالتالي تحقيق الأهداف، والقيادة الإدارية أساليب مختلفة لها تأثيرات إما ايجابية أو سلبية . (الحمزة، ٢٠٢٣)

(٢) النظم واللوائح

منذ أن بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هناك جهد واع من جانب الإدارة لوضع آلية مناسبة من النظم والإجراءات أو حتى القوانين التي تنظم الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات، حيث أصبح من الضروري وضع القوانين والسياسات العامة التي تحكم كافة أشكال السلوك،

وبالتالي أصبحت النظم واللوائح المرشد والموجه للعاملين منذ اليوم الأول من التحاقهم بالعمل إلى اليوم الذي يتركون فيه . (Ammar, 2024)

وتعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل ، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات، وبالنسبة لأشكال النظم واللوائح هناك الإداري والمادي، فالإداري يشمل المنهجية المحددة بمعنى تبيان الأساليب المنظمة لكيفية إدارة الأنشطة، وتقنين العلاقات بين الإدارة والعاملين، فيما يتعلق بأدائهم لأعمالهم وساعات العمل، أما النظم واللوائح المادية تشمل أساليب توزيع الأجر والفائدة من ترقية وحوافز وغيرها، لقد أصبحت اليوم النظم واللوائح من المتطلبات التنظيمية لتطبيق التطوير وذلك بإصدار أنظمة جديدة ومتطورة ولوائح تتناسب مع التطور المنشود وقدرات ورغبات الموارد البشرية . (Fettache, 2024)

٣) طبيعة العمل والتخصص

تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل علماً أيضاً أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي فهناك مثلاً مؤسسات صناعية، خدماتية تجارية، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة، فمن يمتلك دراية جيدة بمجال عمله وطبيعته تكون لديه قدرة على استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة لديه والخبرات المكتسبة إضافة إلى كونه يعمل بروح معنوية جيدة، وشعوره بأهمية العمل المناط في المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر وتؤدي معرفة الفرد العامل أو المورد البشري لطبيعة عمله إلى فهم بيئة العمل التي يعمل من خلالها، مما يساهم ذلك في تأدية مهامه بكفاءة وفعالية، ويتولد لدى العامل في المؤسسة الشعور بالأهمية والانتماء نتيجة تأديته لوظائفه في التنظيم . (Al-Dinah, 2023)

والتخصص يقصد به الاعتماد على وظائف موصوفة جيداً بحيث أن لها خصائص مهنية وفنية وسلوكية محددة لها متطلبات ومؤهلات علمية مطلوبة لشاغلها، لأن طبيعة المؤسسة والمشاريع الحديثة تحتاج إلى مهارات واختصاصات وأصناف محددة لتحقيق أهدافها، ومن متطلبات فهم بيئة العمل التخصص في المهام والأعمال. (Ammar, 2024)

والتخصص في بيئة العمل هو تحديد مجموعات متميزة من الأعمال والنشاطات التي يمكن تنفيذها والقيام بها من قبل فرد أو مجموعة أفراد بشكل محدد وسهل وواضح وفعال ومتربط مع الأعمال الأخرى بشكل محدد وسهل وواضح وفعال ومتربط مع الأعمال الأخرى بشكل تكاملي منسق والسبب الراجع إلى التخصص وتقسيم العمل هو محدودية القدرات والطاقات الفردية للإنسان بالمقارنة مع الأعمال المطلوبة لإشباع حاجات الإنسان وتحقيق غاياته، وأم فوائد التخصص في بيئة العمل الداخلية هي تسهيل الأداء وزيادة فعاليته والاستفادة منه عملياً، فيجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة والإتقان ويركز مجهوداته ويوجه جميع اهتماماته إليه. (Ben Djelloul, 2023)

يجب أن يكون هناك تقسيم للعمل والتخصص المرن بحيث لا يكون جامد لا يدعو إلى التطوير والترقية، ويكون هناك نوع من الاستقرار النسبي، لكون العمل الإداري روتيني ودقيق، وتقسيم العمل يؤدي إلى: (بن الشيخ، ٢٠١٨)

- ١- تخفيض عادة المثل لدى العامل.
- ٢- أداء العامل يكون بنشاط أكبر.
- ٣- تتحكم الإدارة بشكل كبير في إنتاجية وأداء العامل.

ومن الضروري للمؤسسات الحديثة نتيجة تعقدها وكبرها تقسيم العمل والتخصص لأن وضوح الأهداف ووجود تقسيمات إدارية محددة بخارطة تنظيمية معتمدة، وتحديد مهام الوحدات وارتباطاتها وعلاقتها الرأسية والأفقية وتحديد الوظائف وأوصافها بكل دقة عوامل أساسية لفهم بيئة العمل وتسهيل العمليات الإنتاج والأداء الوظيفي. (بن حمو، ٢٠٢٢)

٤) الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة البشرية والمادية وتحقيق أهدافها، فالرقابة وفق هذا التعريف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة لمعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. (يونس، ٢٠٢٣)

وأن الرقابة تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء ومنها الأشياء، الناس الأفعال، والرقابة الإدارية تعد آلية للضبط السلوكية العام فردياً وتنظيماً ومجتمعياً تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف. (ابن ماضي، ٢٠٢٤)

فالرقابة ليست آلية للسيطرة والتحكم وإنما آلية لتنظيم سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية التنظيمية بهدف التأكد من تحقيقها للأهداف بما فيها الجزئية والكلية، وبالتالي حتى تكون الرقابة أداة لفهم بيئة العمل الداخلية بشكل فعال لا بد أن تكون مرنة بحيث تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة والمشاكل المستجدة، وهذا ما دعى إليه كل من توم بترز وروبرت وترمان في كتابهما البحث عن الإبداع "حينما ذكرنا معايير المؤسسات الفعالة نوها إلى اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع. (الحمزة، ٢٠٢٣)

فالرقابة الإدارية عملية إدارية أساسية، الهدف الرئيسي منها إعادة تقييم ما تم انجازه وتحديد الأسباب الحقيقية لأي خطأ يكون قد وقع أثناء تنفيذ الخطط. (Fettache, 2024)

والإدارة الناجحة هي التي توظف مبدأ الرقابة لا بغرض الإذلال أو الحط من قيمة المرؤوسين ، ولكن بهدف تصحيح الأخطاء السابقة وتقييم ما تم تحقيقه والانطلاق نحو المستقبل، وفهم بيئة العمل والعمل فيها بشعور الانتماء والولاء، لأن الرقابة إن اتخذت منحى سلبي يشعر الفرد العامل بأنه تحت ظل رقابة مباشرة وشديدة، لأنه إذا سبب أسلوب القيادة ضغطاً ما على الفرد جعل من بيئة العمل مكاناً مقيداً

لتصرفاته خاصة ما إذا كانت لدى الفرد قدرات وملكات خاصة لأداء عمل معين، فهذا السلوك قد يفسره الفرد على أنه عدم ثقة فيه وفي مهاراته فعلى الإدارة تجنب ذلك حتى لا يسبب هذا قلقاً للفرد العامل.

(Ammar, 2024)

٥) تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل فقد تؤثر إيجاباً أو سلباً حسب شكله في المؤسسة، ويعرف التفويض بأنه نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسئوليته على تلك الاختصاصات المفوضة. (Al-Dinah, 2023)

والقائد الذي يفوض سلطته وأعماله المرؤوسيه، يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم، وهذا يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مرؤوسيه لأن تفويض السلطة يدفع بالمرؤوس إلى استعمال قدراته ومواهبه، تفويض السلطة إذا ما اعتبرناه تنازل عن جزء من صلاحيات المسؤول في تسيير مهام العمل إلى أشخاص آخرين، فإنه لا يعنى إعفاء المسؤول من مسؤولياته تجاه أعمال من يفوضهم، لأن المسؤولية لا تفوض، ويجب مراعاة الآتى عند تفويض السلطة: (Abderraouf, 2024)

- أ- تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس المرؤوسيه وتعيينها بشكل واضح ومناسب لإمكاناتهم.
- ب- منح المرؤوس الذي تم تحديد واجباته السلطة أو الصلاحية الكافية لأداء هذه الواجبات من حيث الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات.
- ت- خلق التزام لدى المرؤوس تجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها ولا يؤثر هذا الالتزام على التزام الرئيس أمام مرؤوسيه بهذه الواجبات نفسها.

تختلف المؤسسات في درجة تفويض السلطة، فكلما اتجهت المؤسسة إلى المركزية فإن عملية التفويض نقل والقرارات تتخذ في مستوى واحد، وإذا اتجهت المؤسسة إلى اللامركزية زادت درجة التفويض وزاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل وكذلك يختلف التفويض ببعض الصلاحيات حسب

نوعية المدراء، فهناك من المدراء من خاصة لأداء عمل معين، فهذا السلوك قد يفسره الفرد على أنه عدم ثقة فيه وفي مهاراته فعلى الإدارة تجنب ذلك حتى لا يسبب هذا قلقاً للفرد العامل. (Ben Djelloul, 2023)

٦) الاتصال الإداري :

تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل لكونها تتعلق كثيراً بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضاً عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام لذلك فهو يعرف على أنه تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار. (بن الشيخ، ٢٠١٨)

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازنة فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات الأفكار، الشكاوى المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر القرارات التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، والاتصالات الحكومية في الغالب ذات طابع رسمي، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم عبر اللقاءات الشخصية المباشرة واللقاءات الجماعية من خلال المؤتمرات والاجتماعات، وهناك الاتصالات التحريرية التي تعتمد الرسائل والكتب المرسلة. (بن حمو، ٢٠٢٢)

أما الاتصالات غير الرسمية فقد لا تسمح القوانين والنظم الاعتماد عليها في العمل في المؤسسات العمومية الحكومية التابعة للدولة، ولكنها تظل شائعة ولها تأثيرها ودورها في أغلب المنظمات وبطرق مختلفة لأنها قد تتم تلقائياً عبر اللقاءات للتعبير عن المشاعر أو المعاناة والهموم التي لا تسمح الاتصالات الرسمية بتوصيلها، وتعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات الإدارية التي تستخدمها، فاستخدام المؤسسات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام في تحقيق أهدافها، ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات. (يونس، ٢٠٢٣)

٧) العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

كون المنظمات والمؤسسات تضم أعداداً كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة تطغى عليها هي سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتنجز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية وغير الرسمية التي تتفاوت فيما بينها، وحيث تعرف العلاقات الرسمية بأنها تلك العلاقات التي تنشأ بطريقة رسمية ومحددة من خلال الكتيبات التنظيمية، والخرائط، وتوصيف الوظائف، أما العلاقات غير الرسمية هي التي تتم بين الأفراد داخل المؤسسة وهي غير محددة بطريقة رسمية، لأنها تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوس أو بين المرؤوسين فيما بينهم، بالرغم من اهتمام المؤسسات بالعلاقات الرسمية وهي شيء ضروري لتنظيم الأعمال ورسم الخطط ووضع القوانين وتوزيع المهام خاصة في بيئة العمل حتى لا يكون هناك ما يسمى بالفوضى، فإن هناك ضرورة قصوى لظهور ما يسمى بالعلاقات غير الرسمية أو العلاقات الإنسانية كما يطلق عليها، لأن هناك قوة دافعة للإنسان وهي حاجته للتفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم ثم قبولهم له، وإن العامل يأتي إلى المصنع شخصاً اجتماعي يحتاج أول وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل. (ابن ماضي، ٢٠٢٤)

العلاقات الإنسانية أو العلاقات غير الرسمية في الإدارة تعني: إدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ويتفق على أن العلاقات الإنسانية في المؤسسات هي مجموعة من الاتصالات المباشرة وغير المباشرة لفائدة الفرد العامل والتي تتم من طرف القيادة أو رئاسة الموارد البشرية. (الحمزة، ٢٠٢٣)

ولعل أفضل وصف للعلاقات السائدة داخل المؤسسات أو التنظيمات أنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، فالعلاقات التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين، أو في ما بين المرؤوسين، سواء الرسمية أو غير الرسمية من أهم خصائص وعناصر أي بيئة

عمل حيث أن إيجابيتها تضيف على بيئة العمل جوا محفزا للعمل والتعاون والانسجام ورفع الروح المعنوية.

(Fettache, 2024)

٨) الحوافز والمكافآت:

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظماً ومطبقاً حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشياً مع حاجات العمال والمؤسسة، وتعرف الحوافز بأنها مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمال وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية فالحوافز تتنوع بين ما هو مادي (أجور، أرباح) وبين ما هو معنوي (الثقة الترقية المشاركة وكذلك حاجات الفرد العامل الداخلية النفسية والخارجية التي تدفعه وتستثير فيه الروح المعنوية العالية مما يؤدي إلى الرضا النسبي أو التام، والحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، ولتحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص، فالحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها .

(Ammar, 2024)

الحوافز تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية، فالحوافز المادية تضم المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر، أما الحوافز المعنوية فهي تشمل المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات كالمشاركة في الحوار في إعداد الخطط والبرامج، كذلك نجد من الحوافز المعنوية الترقية في المناصب والتي تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات (حافز معنوي) ومن حيث الحقوق والواجبات (حافز مادي). (Al-

(Dinah, 2023)

المكافآت تعتبر من الحوافز المادية أو المعنوية، وأن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، وأن المكافآت تخدم كوسيلة الإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية، وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى، ومن صور المكافآت إتاحة الفرصة للانتقال والترقية، توحيد الأجور للأعمال الواحدة، عدالة الأجور، أوقات الفراغ، تقدير جميع الخدمات ضمان الاستمرار في حالة حسن الأداء، وهناك خمسة حوافز أساسية بالنسبة للعامل وهي بالترتيب الترقية ساعات العمل الأجر، الأمن، العلاقات مع المشرف، فلا بد على بيئة العمل الداخلية أن تهتم بنظام الحوافز والمكافآت وأن يكون منظماً ومطبقاً حسب القوانين، حتى يلبي حاجات العمال وعلى مختلف مستوياتهم بالقدر الذي يخلق لديهم الولاء وحب العمل حتى وإذا كان في مؤسسة خدمتية وعمومية لأنها لا تختلف عن المؤسسات الصناعية كنظرة مستقبلية لتحسين الأوضاع في المؤسسات الإدارية الخدمتية. (Abderrauof, 2024)

٦,١,٢ العناصر المادية لبيئة العمل:

تعتبر العناصر المادية من مكونات بيئة العمل فهي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل، فإذا كانت ضرورة ملائمة العامل لطبيعة عمله وفهمه للأهداف وطريقة أداء الأعمال شرط من شروط النجاح في العمل وتحقيق الإنتاج والأداء الفعال، فإن هناك أيضاً ظروف العمل أو العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية المناسبة، تساعد العامل على أداء مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه، وإذا كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح، وسف نتناولها بشيء من التفصيل في الآتي:

١. الإضاءة

تعتبر الإضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل وكشرط أساسي لإمكان العمل والإنتاج، وطالما يشترط في العمل درجة معينة من الإبصار، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل الداخلية لجعل الأداء والإنتاج يتم بيسر وكفاية أعلى. (Ben Djelloul, 2023)

ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع ازدياد شدة الإضاءة عما كانت عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال الى ٣٥٪ ولنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت على حد معين فإن الإنتاج لا يرتفع، وتختلف شدة الإضاءة المطلوبة حسب نوع العمل، إذ أن كلما كان العمل يستلزم إجراء عمليات دقيقة الأداء، كلما كانت الإضاءة المطلوبة يجب أن تكون شديدة كما يجب في نفس الوقت توزيع الإضاءة توزيعاً سليماً وذلك لتجنب أن يكون جزء من مكان العمل مضاء بشدة، لأن الإضاءة الشديدة قد تزعج العامل . (بن الشيخ، ٢٠١٨)

ولا ينبغي مراعاة شدة الإضاءة في بيئة العمل الداخلية فيما يتعلق بالإضاءة بل أن هناك عاملاً آخر وهو تجانس توزيع الضوء، بمعنى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل الداخلية، فكلما كان الضوء موزعاً توزيعاً عادلاً على أجزاء بيئة العمل كان أنسب للأداء، وعلينا أن نفرق بين الضوء والإضاءة، فالضوء هو طبيعي مصدره الرئيسي الشمس، أما الإضاءة فهي صناعية كالكهرباء، فنظراً لاختلاف أماكن العمل ومواقع المكاتب وعدم كفاية وصول الضوء الطبيعي إليها، فإنه استوجب الاستعانة بالإضاءة الصناعية . (بن حمو، ٢٠٢٢)

يستنتج أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة وأن تتوزع توزيعاً متجانساً على جميع أجزاء بيئة العمل وأن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، لن الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الرؤية ودقتها وتقلل إجهاد العينين في نفس الوقت، والإضاءة غير المناسبة لا تؤدي فقط إلى قلة الأداء، بل تؤدي أيضاً إلى سرعة تعب الفرد ومثله والإضرار براحته النفسية. (يونس، ٢٠٢٣)

٢. الحرارة والتهوية:

تعتبر الحرارة والتهوية من العناصر المادية لبيئة العمل فينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضلياً أو ذهنيًا، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل ارتفاعاً أو انخفاضاً تسبب ضيقاً لدى العامل ويقلل كفاءته في العمل، لذلك يجب على المؤسسات أو المنظمات أن توفر التهوية والحرارة

المناسبتين بمقاومة البرد في فصل الشتاء والحاجة إلى التهوية في فصل الصيف، حيث أن التهوية إما أن تكون طبيعية من النوافذ والفتحات المختلفة أو صناعية كالمراوح الكهربائية وأجهزة التكييف. (ابن ماضي، ٢٠٢٤)

ومما لا شك فيه أن درجات الحرارة والتهوية المثلى لبيئة العمل تختلف من عمل الآخر ومن فرد لآخر، ومن قطاع جغرافي لآخر، لذلك فإن تحديد درجات الحرارة ينبغي أن يتم بناءً على معرفة كل المتغيرات، كما ينبغي أن يكون تحديداً نوعياً: حسب نوع بيئة العمل، ونوع العمل ذاته ونوع القطاع الجغرافي الموجودة فيها، ونوع الفصل من السنة. (الحمزة، ٢٠٢٣)

٣. الضوضاء:

تعتبر الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل وأدائه لكون الضوضاء عاملاً مزعجاً ومشتتاً للانتباه والتركيز، حيث أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً في المقدرة على العمل والإنتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، فالأصوات المرتفعة تؤدي إلى تشتت الذهن وعدم تركيزه، حيث أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية نظراً لحاجة الأولى إلى التركيز أكثر، كما أن الضوضاء الموصولة أو المتصلة لا يلبث أن يتعود عليها الفرد ويتكيفها بحيث يقاوم تأثيرها الضار، بعكس الضوضاء المتقطعة الأكثر إضراراً وتأثيراً على أداء العامل بالسلب وذلك لأن الإنسان يملك القدرة على التكيف مع المثيرات المستمرة ولكن احتماله للمثيرات المتقطعة أقل بكثير، لذلك يجب أن تكون بيئة العمل على درجة من الملائمة لأداء الأعمال، فإذا كان هناك ضوضاء لا بد من الحد منها بطرق سليمة ومناسبة لأداء الأعمال. (Fettache, 2024)

٤. الأثاث والنظافة في مكان العمل:

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب الطريقة عمل الموظف، لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة، كما يجب أن يراعى في اختيار

الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه، والنظافة تعد من عوامل هامة في بيئة العمل ، لأن عدم النظافة في مكان العمل ووجود مخلفات الإنتاج والغبار هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز دائم عن العمل، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدث أثراً نفسياً سلبياً لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح، فلنظافة بيئة العمل وترتيبها أثراً طيباً في نفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية، هذا وهناك عناصر مادية أخرى ينبغي أخذها في الحسبان التهيئة بيئة العمل الداخلية صالحة للعمل والإنتاج والراحة العامل جسمياً ونفسياً في الوقت ذاته وعلى سبيل المثال : (Ammar, 2024)

- جودة الآلات والأجهزة وكفاءتها ووفرة عددها.
- جودة المواد الخام ووفرته.
- توافر مطاعم نظيفة وحسنة وكافية.
- توافر أنشطة رياضية وخدمات ترفيهية.
- نظافة دورات المياه وتوافرها وجسّن مظهرها.
- حسن مظهر المؤسسة الخارجي.

٧,١,٢ ضرورة تحسين وتطوير بيئة العمل

لتحسين وتطوير بيئة العمل دور مهم في انتماء العاملين المؤسسات عملهم، فعندما يجد العامل أو الموظف في المؤسسة أفضل بيئة للعمل سيشعر بانتمائه إليها وأنه فرد مرغوب فيه، وبالتالي سوف يقدم كل ما لديه من قدرات وطاقات كامنة، أي إن بيئة العمل المثالية، قد ساهمت في رفع مستوى كفاءة وأداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي العمل على تطور المؤسسة ورفع مكانتها وتميزها، وقد يعتقد البعض أن تحسين بيئة العمل يكون فقط من خلال رفع أجور ومرتبات الموظفين، ولكن الاتجاهات والرؤى الإدارية الحديثة أكدت على أهمية وجود مجموعة من القيم والمبادئ والأخلاقيات والإنسانيات والمشارع التي تعد أكثر أهمية في خلق أفضل مكان للعمل، والتي من بينها مراعاة الهموم والمشكلات الشخصية للموظفين، والحرص على الاتصال والتواصل المستمر داخل بيئة العمل، وأهمية العلاقات والمشارع والجوانب

الشخصية بين العاملين في المؤسسة، وبين الرؤساء والقادة، التي تسهم في رفع مستويات الإنتاجية، وبالتالي تطور ونمو ونجاح وتميز مؤسسة العمل، فالظروف السيئة وغير المناسبة لبيئة العمل والضغط النفسية التي يتعرض لها العامل في بيئة العمل لها آثار سلبية على دافعية العاملين نحو العمل. (Al-Dinah, 2023)

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

مقدمة

تسعي أي منظمة لتحقيق أهداف معينة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تقوم المنظمة ببذل الجهد الذي يتبلور في النتائج أو الانجازات، وأن الأداء قد يكون مصدره إنسانيا أو قد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة، وفي جميع الأحيان فإن الأداء هو الفصيل والأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة، لذا يعتبر موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة في جميع الدول المتقدمة والنامية على السواء ذلك أن نمو الدخل الحقيقي في الدول المتقدمة ورفع مستوى المعيشة بها يعتمد أساسا على رفع كفاءة الأداء. (نصر، ٢٠٢٣)

كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لهذه الدول، لذلك حظى الأداء باهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارسين لأعمال الإدارة والتنظيم، وذلك لأن الأداء الجيد هو السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار ولضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها. ولكي يتم الأداء على الوجه الأفضل يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، كما يجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء. (الراشدي، ٢٠٢٤)

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. (بلولة، ٢٠٢٤)

وعليه فإن الأداء الوظيفي لكل فرد يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدي المهارات التي يمتلكها كل فرد، وجديته في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الفرد لابد أن يستغلها بقدر كاف، ولا ينظر إلى جملة الصعوبات والإحباط التي تكون ناتجة عن عمله، بل لابد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل، إذا كان هناك نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها ويحاول

المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السائحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.
(الخضري، ٢٠٢٠)

فالأداء الناجح يعتمد على العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز الفرد، لبذل المزيد من الجهد، ومن هذه العوامل إشعار العامل بأن أعماله مرغوب فيها وإحساسه بأن رئيسه وزملاءه في العمل يتأثرون به ويتفاعلون معه ولديه الفرصة للتعبير عن ذاته في العمل والإبداع فيه واستخدام مهاراته العقلية والجسمية إلى أقصى حد ممكن، ويمتلك القدرة على التطوير والمثابرة والدقة، وفهم جوانب العمل المختلفة من أجل تحقيق الأداء الأفضل. (شيرواني، ٢٠٢٣)

١,٢,٢ مفهوم الأداء الوظيفي

عندما نتحدث عن الأداء هذا فإننا نقصد بذلك الأداء الوظيفي، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو غالباً ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .
(بازيب، ٢٠٢١)

ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم علي مستوي الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها لذلك الغرض، وتماشياً مع ذلك فانه يمكن أن يعرف الأداء بأنه النتيجة التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح . (Al-Shehri, 2019)

ويعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات محددة. (Duweikat, 2023)

كما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة. (Tichat, 2022)

ويعرف الأداء أيضا بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. كما يعرفه البعض الآخر بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته المباشرة في القيام بمهام وأعباء وظيفته فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد . (Benhammou, 2022)

وعرف الأداء أيضا بأنه سلوك يحدث نتيجة لمهنة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته.

ويتضح مما سبق أن تعدد تعريفات الأداء ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، وتأسيسا على ما سبق ذكره تري الباحثة أن مفهوم الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم تجاهلها تماما، ومحاولة التوفيق فيما بينها جميعا وبالتالي يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (نصر، ٢٠٢٣)

٢,٢,٢ عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر مختلفة وهي: (الراشدي، ٢٠٢٤)

- ١) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ٢) نوعية العمل: وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣) كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية. للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

٤) المثابرة والثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله.

٣,٢,٢ مستويات الأداء:

لقد تم الإشارة إلى أن هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي هي:

١. الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدداً من المخرجات لزيائته، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين ، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم ليحصل على المخرجات الضرورية العملة وهي رأس المال، والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، ويعتبر لكل تنظيم نظاما يجب. أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية. (بلولة، ٢٠٢٤)

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية: (الخضري، ٢٠٢٠)

- الإستراتيجية والأهداف وتهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلع أو الخدمات، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.
- الهيكل التنظيمي: ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.
- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف.

- الإدارة: وفيها يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات مختلفة وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

٢. الأداء على مستوى العمليات:

ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية: (شيرواني، ٢٠٢٣)

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.
- أهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- تصميم وهيكلة العمليات: وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجه لخدمة أهداف العمليات ومتطلباته.
- قياس العمليات: حيث يتم هذا التأكد من أن نظام أداء العمليات كفء وفعال.

٣. الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل. (بازيب، ٢٠٢١)

أما العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي: (Al-Shehri, 2019)

- وجود الوظيفة: ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة، ومدى مناسبتها مع أهداف العملية.
- قياس الوظيفة: حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الوظيفة.
- إدارة الوظيفة: حيث تتم عن طريقها عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليل الانحرافات في الأداء.

ويلاحظ بصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء في جميع المستويات مع بعضه البعض، إضافة إلى أن الأداء في مستويات المنظمة والعملية الوظيفية يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس تعكس توقعات المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة كما أن الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسية تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (Duweikat, 2023)

٤,٢,٢ أهمية تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

أن معظم المنظمات تسعى لتحديد نوعية وكمية الأداء وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء العاملين يتمثل في:

١. قدرة المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية على التعرف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة. (Tichat, 2022)
٢. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى الأداء هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم. (Benhammou, 2022)
٣. المساهمة في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، كذلك في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين بالإضافة إلى رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين. (نصر، ٢٠٢٣)
٤. إتاحة الفرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقيات والحصول على مكافآت وتسلق السلم الوظيفي والنقل. (الراشدي، ٢٠٢٤)
٥. استخدام تحديد مستوى الأداء في ترشيح الأفراد لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذ يتعين المفاضلة بين الأفراد وفقا لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم.

٥,٢,٢ العوامل المؤثرة في أداء العاملين

تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة منها ما يؤثر بشكل مباشر ومنها ما يؤثر فيه

بشكل غير مباشر، ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (بلولة، ٢٠٢٤)

- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- الخصائص الديموغرافية للفرد العمر الجنس الحالة الاجتماعية.
- الحوافز.
- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- علاقات العمل وخصائصه.
- التكنولوجيا والتدريب.
- الظروف المادية مثل المعدات والأدوات والإضاءة والحرارة.

يتضح مما سبق أن مستوى أداء العاملين يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنعكس على مستوى أدائهم، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تقوم عليه الدراسة، وعليه فقد تناولت هذه الدراسة علاقة أبعاد المناخ التنظيمي القرارات الحوافز الاتصالات، التكنولوجيا الاهتمام بالعاملين بمستوى الأداء الوظيفي حتى يتسنى للباحثة الاستفادة من العوامل المؤثرة على أداء العاملين بهدف الوصول إلى تحسين أداء العاملين بما يعود بالنفع على أداء المنظمة ككل. (الخضري، ٢٠٢٠)

٦,٢,٢ طرق قياس أداء العاملين:

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي منظمة خصوصاً عندما تكون هذه المنظمة خدمية حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم يمكن الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج ووسيلة لتحقيق غايات المنظمة

واستراتيجياتها لذلك لابد للمنظمة أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها. (شيرواني، ٢٠٢٣)

أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، فإنه عادة ما تستخدم نوعين من الطرق الأول يركز على السلوك في حين أن النوع الثاني يركز على النتائج ويقسم إلى ثلاث مجموعات هي:

١) كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه، ومن الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنتاجها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المحجوزة بالنسبة لموظف الاستقبال في فندق ما. (بازيب، ٢٠٢١)

٢) جودة ناتج الأداء:

من أهم ما يميز قطاع الخدمات هو جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، ففي بعض الحالات يتطلب الأمر معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل بصرف النظر عن سرعته في الأداء، ويجب أن يتضمن تعريفا محددا للجودة. (Al-Shehri, 2019)

٣) كمية وجودة الناتج معا:

يقاس الأداء في هذه الحالة من خلال استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة كلا على حدة. (Duweikat, 2023)

٧,٢,٢ إدارة الأداء:

بعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الجديدة في علم الإدارة ككل، ولقد انتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة ومركزة إلى قياس الفاعلية بشكل أو بآخر من خلال

استثمار النجاح الذي حققه تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج مع مطلع الستينيات من القرن الماضي. (نصر، ٢٠٢٣)

لذا يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة وضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل، مع إعطاء الدعم أو التعزيز الإيجابي أهمية خاصة لرفع مستويات الأداء إلى أعلى حد ممكن. (الراشدي، ٢٠٢٤)

٨,٢,٢ أهداف إدارة الأداء:

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف بغية النهوض بمستوى المنظمة ككل من خلال رفع مستوى أداء العاملين وذلك على النحو التالي: (Benhammou, 2022)

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليه من تغييرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الأفراد العاملين وقيادتهم.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- التركيز على تصحيح الأداء وعدم استخدام مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من سلوك المورد البشري.

٩,٢,٢ عناصر إدارة الأداء:

تنعكس عناصر إدارة الأداء على الموظف بشكل مباشر، والذي بدوره يقوم بإتباع هذه العناصر بغية تحسين مستوى أداء المنظمة ككل، ويمكن توضيح عناصر إدارة الأداء في النقاط التالية:

١. تخطيط الأداء ويتضمن: (بلولة، ٢٠٢٤)

- تحديد الأهداف: وهي الخطوة الأولى التي يتم فيها وضع الأهداف بغية تحقيقها.

- تحليل الأداء الحالي: ويتم من خلاله تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة.
- تحديد الأداء المطلوب: أي وضع أبعاد المستوى الأداء المراد تحقيقه والوصول إليه.
- تحليل المعايير: ويتم من خلاله تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.

٢. تنظيم الأداء ويتضمن: (الخضري، ٢٠٢٠)

- المسؤوليات والمهام حيث يتم توزيع المهام وفقا للوظيفة وطبيعة الخبرة.
- قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
- اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

٣. توجيه الأداء ويتضمن: (شيرواني، ٢٠٢٣)

- تبسيط الإجراءات حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
- الإرشاد: ويتم في هذه المرحلة متابعة أداء الموظفين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة للسير نحو تحقيق أهدافهم من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة.
- التغذية العكسية: يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.
- تصحيح الأخطاء: عن طريق التغذية العكسية يتم تصحيح الأخطاء بسهولة ووقت اقل .
- ملاحظة التقدم: وفيها يتم قياس خط سير منحى الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على مقدار الانحراف أو البعد عنه.

٤. تقييم الأداء ويتضمن: (باذيب، ٢٠٢١)

- القصور في الأداء: ويتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها.
- المهارات المتوفرة: أي الاستفادة من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.
- المهارات المستهدفة: ويتم فيها تحديد المهارات المراد الوصول إليها.

- العدالة والرضا: تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من الإنتاجية ويرفع مستوى أداء العاملين.
- مراقبة الأداء وتوثيقه: يتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق والمستوى الحالي والمستوى المراد الوصول إليه.
- مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف: حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين الإنتاجية.
- الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة: وفي هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

١,٣ منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المنظمات بالملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٥٠ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

٣,٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين اساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

■ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

٤,٣ الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنياخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

٥,٣ أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (بيئة العمل) وتضمن أربع ابعاد (الهيكـل التنظيمي – الأنظمة والتعليمات – الحوافز والمكافآت – المشاركة في اتخاذ القرارات) واشتملت على

٢٠ عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المنظمات بالملكة العربية السعودية واشتملت على ١٠ عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق جدا (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

- مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (٥) – أقل رقم في المقياس (١) = ٤
- مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
١ – ١,٧٩	منخفضة جدا
١,٨٠ – ٢,٥٩	منخفضة
٢,٦٠ – ٣,٣٩	متوسطة
٣,٤٠ – ٤,١٩	مرتفعة
٤,٢٠ – ٥,٠٠	مرتفعة جدا

٦,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

 المحور الأول: بيئة العمل

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الهيكل التنظيمي			
١	يتمتع هيكل شركتي التنظيمي بالوضوح ويسهل فهمه.	0.588**	٠,٠٠٠
٢	تساهم العلاقات التنظيمية في تعزيز التعاون بين الفرق.	0.687**	٠,٠٠٠
٣	يتم تحديث الهيكل التنظيمي بانتظام ليتناسب مع احتياجات العمل.	0.481**	٠,٠٠٠
٤	يسهل الهيكل التنظيمي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	0.607**	٠,٠٠٠
٥	يتم تشجيع التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة.	0.646**	٠,٠٠٠
الأنظمة والتعليمات			
٦	توفر شركتي أنظمة واضحة تسهل تنفيذ المهام اليومية.	0.778**	٠,٠٠٠
٧	يتم تدريب الموظفين بشكل جيد على الأنظمة والتعليمات المعمول بها.	0.590**	٠,٠٠٠
٨	تُعتبر التعليمات المتبعة في شركتي شاملة ومحدثة.	0.782**	٠,٠٠٠
٩	تساهم الأنظمة في تعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء.	0.795**	٠,٠٠٠
١٠	يتم مراجعة الأنظمة والتعليمات بانتظام لتحسينها.	0.488**	٠,٠٠٠
الحوافز والمكافآت			
١١	تقدم شركتي حوافز مالية تُعزز من أداء الموظفين.	0.721**	٠,٠٠٠
١٢	يتم مكافأة الموظفين الذين يحققون نتائج ممتازة.	0.730**	٠,٠٠٠
١٣	تساهم برامج الحوافز في رفع معنويات العاملين.	0.529**	٠,٠٠٠

١٤	تُعتبر المكافآت غير المالية مثل التقدير والمكافآت المعنوية فعالة أيضًا.	0.634**	٠,٠٠٠
١٥	يتم الإعلان عن برامج الحوافز بوضوح لكافة الموظفين.	0.671**	٠,٠٠٠
المشاركة في اتخاذ القرارات			
١٦	يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات الهامة.	0.778**	٠,٠٠٠
١٧	تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين جودة النتائج.	0.590**	٠,٠٠٠
١٨	تُعتبر آراء الموظفين محورية في تطوير السياسات والإجراءات.	0.782**	٠,٠٠٠
١٩	يتم تشجيع ثقافة الحوار والمناقشة في شركتي.	0.795**	٠,٠٠٠
٢٠	يشعر الموظفون بالتمكين من خلال مشاركتهم في صنع القرار.	0.488**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور بيئة العمل كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور بيئة العمل تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	أحقق أهدافي الوظيفية بشكل منتظم.	0.694**	٠,٠٠٠
٢	أستطيع إدارة وقتي بكفاءة في إنجاز المهام.	0.709**	٠,٠٠٠

٣	أستجيب بشكل سريع للتغيرات في بيئة العمل.	0.649**	٠,٠٠٠
٤	أتمتع بمهارات التواصل الفعالة مع زملائي.	0.725**	٠,٠٠٠
٥	أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي.	0.652**	٠,٠٠٠
٦	أستطيع العمل تحت الضغط دون التأثير على جودة الأداء.	0.750**	٠,٠٠٠
٧	أبحث دائماً عن فرص لتطوير مهاراتي.	0.448**	٠,٠٠٠
٨	أساهم في تحسين بيئة العمل من خلال أفكار ومبادرات.	0.649**	٠,٠٠٠
٩	أتلقي تعليقات إيجابية من المشرفين بشأن أدائي.	0.630**	٠,٠٠٠
١٠	أعمل بشكل جيد في فرق متعددة التخصصات.	0.673**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الأداء الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور الأداء الوظيفي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٧,٣ ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
بيئة العمل	0.850	٢٠
الأداء الوظيفي	0.898	١٠
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	٣٠

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

١,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من ٢٥ سنة	60	17.1
	من ٢٥ الى أقل من ٣٥ سنة	100	28.5
	من ٣٥ الى أقل من ٤٥ سنة	100	28.5
	٤٥ سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2

22.8	80	رئيس قسم	
------	----	----------	--

٢,٤ ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: بيئة العمل

١- الهيكل التنظيمي

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الهيكل

التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتمتع هيكل شركتي التنظيمي بالوضوح ويسهل فهمه.	4.253	0.683	٤	مرتفع جداً
تساهم العلاقات التنظيمية في تعزيز التعاون بين الفرق.	4.276	0.766	٢	مرتفع جداً
يتم تحديث الهيكل التنظيمي بانتظام ليتناسب مع احتياجات العمل.	4.198	0.773	٥	مرتفع
يسهل الهيكل التنظيمي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	4.372	0.564	١	مرتفع جداً
يتم تشجيع التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة.	4.273	0.775	٣	مرتفع جداً
المتوسط	4.274	0.712	مرتفع	

يعكس الجدول نتائج استبيان حول فعالية الهيكل التنظيمي في الشركات، حيث تظهر الأرقام

توافقاً إيجابياً بين المشاركين. مع متوسط عام يبلغ ٤,٢٧٤، يتبين أن المشاركين يعتبرون الهيكل التنظيمي

عنصرًا مهمًا في تعزيز الأداء والكفاءة. العبارة التي تشير إلى أن الهيكل التنظيمي يسهل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب حصلت على أعلى متوسط (٤,٣٧٢)، مما يدل على أن المشاركين يرون أن الوضوح والتنظيم الجيد يساهمان في تحسين سرعة وفعالية اتخاذ القرارات. تلتها العبارة التي تفيد بأن العلاقات التنظيمية تعزز التعاون بين الفرق (٤,٢٧٦)، مما يعكس أهمية التعاون في تحقيق الأهداف المشتركة. كما أظهرت النتائج أن تحديث الهيكل التنظيمي بانتظام (٤,١٩٨) يُعتبر ضروريًا لتلبية احتياجات العمل المتغيرة. بينما جاءت عبارة تشجيع التواصل الفعال بين المستويات الإدارية (٤,٢٧٣) في مرتبة مرتفعة أيضًا، مما يدل على أهمية التواصل في تعزيز الفعالية التنظيمية. بشكل عام، تعكس النتائج الوعي المتزايد بأهمية الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء وتعزيز التعاون، مما يعزز الاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئة العمل.

٢- الأنظمة والتعليمات

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنظمة

والتعليمات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توفر شركتي أنظمة واضحة تسهل تنفيذ المهام اليومية.	4.359	0.709	٢	مرتفع جدا
يتم تدريب الموظفين بشكل جيد على الأنظمة والتعليمات المعمول بها.	4.161	0.758	٥	مرتفع
تُعتبر التعليمات المتبعة في شركتي شاملة ومحدثة.	4.253	0.659	٤	مرتفع جدا
تساهم الأنظمة في تعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء.	4.396	0.634	١	مرتفع جدا

مرتفع جدا	٣	0.615	4.315	يتم مراجعة الأنظمة والتعليمات بانتظام لتحسينها.
مرتفع جدا		0.675	4.297	المتوسط

يعكس الجدول نتائج استبيان حول فعالية الأنظمة والتعليمات في الشركات، حيث تظهر الأرقام توافقاً إيجابياً قوياً بين المشاركين. مع متوسط عام يبلغ ٤,٢٩٧، يتبين أن المشاركين يعتبرون الأنظمة المتبعة عنصراً أساسياً في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة. العبارة التي تشير إلى أن الأنظمة تساهم في تعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء حصلت على أعلى متوسط (٤,٣٩٦)، مما يدل على أن المشاركين يدركون أهمية الأنظمة الواضحة في تقليل الأخطاء اليومية. تليها العبارة التي تفيد بأن الشركة توفر أنظمة واضحة تسهل تنفيذ المهام اليومية (٤,٣٥٩)، مما يعكس التزام الشركات بتوفير أدوات فعالة لدعم الموظفين. كما أن مراجعة الأنظمة والتعليمات بانتظام (٤,٣١٥) تُظهر أن هناك اهتماماً مستمراً بتحسين الأداء. بينما جاءت العبارة المتعلقة بتدريب الموظفين بشكل جيد على الأنظمة في المرتبة الخامسة (٤,١٦١)، إلا أنها لا تزال تعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة، مما يدل على أهمية التأهيل الجيد. بشكل عام، تعكس النتائج الوعي بأهمية الأنظمة والتعليمات في تعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة.

٣- الحوافز والمكافآت

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الحوافز

والمكافآت

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقدم شركتي حوافز مالية تُعزز من أداء الموظفين.	4.375	0.564	٣	مرتفع جدا
يتم مكافأة الموظفين الذين يحققون نتائج ممتازة.	4.453	0.539	١	مرتفع جدا

مرتفع جدا	٢	0.633	4.391	تساهم برامج الحوافز في رفع معنويات العاملين.
مرتفع جدا	٤	0.731	4.266	تُعتبر المكافآت غير المالية مثل التقدير والمكافآت المعنوية فعالة أيضًا.
مرتفع جدا	٥	0.773	4.216	يتم الإعلان عن برامج الحوافز بوضوح لكافة الموظفين.
مرتفع جدا		0.648	4.340	المتوسط

يعكس الجدول نتائج استبيان حول فعالية برامج الحوافز في تعزيز أداء الموظفين، حيث تُظهر الأرقام توافقًا إيجابيًا ملحوظًا بين المشاركين. مع متوسط عام يبلغ ٤,٣٤٠، يتبين أن المشاركين يعتبرون الحوافز وسيلة فعالة لتحسين الأداء وزيادة المعنويات. العبارة التي تفيد بأن الموظفين الذين يحققون نتائج ممتازة يتم مكافأتهم حصلت على أعلى متوسط (٤,٤٥٣)، مما يدل على أن الشركات تركز على تقدير الأداء المتميز كوسيلة لتحفيز الموظفين. تلمح العبارة التي تشير إلى أن برامج الحوافز تساهم في رفع معنويات العاملين (٤,٣٩١)، مما يعكس إدراكًا لأهمية التحفيز في تعزيز الروح المعنوية. كما أن تقديم حوافز مالية لتعزيز الأداء (٤,٣٧٥) يظهر التزام الشركات بتقديم مكافآت ملموسة. بينما جاءت العبارة المتعلقة بالمكافآت غير المالية مثل التقدير في المرتبة الرابعة (٤,٢٦٦)، إلا أنها لا تزال تعكس مستوى مرتفعًا من الموافقة، مما يدل على أهمية التقدير المعنوي. بشكل عام، تعكس النتائج الوعي المتزايد بأهمية برامج الحوافز في تحسين أداء الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المشاركة

في اتخاذ القرارات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات الهامة.	4.359	0.709	٢	مرتفع جدا
تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين جودة النتائج.	4.161	0.758	٥	مرتفع
تُعتبر آراء الموظفين محورية في تطوير السياسات والإجراءات.	4.253	0.659	٤	مرتفع جدا
يتم تشجيع ثقافة الحوار والمناقشة في شركتي.	4.396	0.634	١	مرتفع جدا
يشعر الموظفون بالتمكين من خلال مشاركتهم في صنع القرار.	4.315	0.615	٣	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

يعكس الجدول نتائج استبيان حول دور مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات في الشركات،

حيث تظهر الأرقام توافقًا إيجابيًا كبيرًا بين المشاركين. مع متوسط عام يبلغ ٤,٢٩٧، يتبين أن المشاركين

يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرارات عنصراً مهماً يعزز من فعالية العمل. العبارة التي تشير إلى تشجيع ثقافة

الحوار والمناقشة في الشركة حصلت على أعلى متوسط (٤,٣٩٦)، مما يدل على أهمية التواصل الفعال في

بناء بيئة عمل تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم. تليها العبارة التي تفيد بأن الموظفين يتم إشراكهم في

عمليات اتخاذ القرارات الهامة (٤,٣٥٩)، مما يعكس التزام الشركات بتعزيز ثقافة المشاركة. كما تُظهر

النتائج أن آراء الموظفين تُعتبر محورية في تطوير السياسات والإجراءات (٤,٢٥٣)، مما يدل على تقدير تلك

الآراء في عملية اتخاذ القرار. بينما جاءت العبارة المتعلقة بتحسين جودة النتائج من خلال المشاركة في اتخاذ

القرارات في المرتبة الخامسة (٤,١٦١)، إلا أنها لا تزال تعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة. بشكل عام، تعكس النتائج الوعي المتزايد بأهمية إشراك الموظفين في صنع القرار كوسيلة لتعزيز الفعالية وتحسين النتائج في بيئة العمل.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء

الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
أحقق أهدافي الوظيفية بشكل منتظم.	4.169	0.953	٣	مرتفع
أستطيع إدارة وقتي بكفاءة في إنجاز المهام.	4.076	0.796	٧	مرتفع
أستجيب بشكل سريع للتغيرات في بيئة العمل.	4.091	0.855	٥	مرتفع
أتمتع بمهارات التواصل الفعالة مع زملائي.	4.154	0.678	٤	مرتفع
أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي.	4.010	0.754	٨	مرتفع
أستطيع العمل تحت الضغط دون التأثير على جودة الأداء.	3.982	0.780	٩	مرتفع
أبحث دائماً عن فرص لتطوير مهاراتي.	4.078	0.764	٦	مرتفع
أساهم في تحسين بيئة العمل من خلال أفكار ومبادرات.	3.917	0.907	١٠	مرتفع
أتلقي تعليقات إيجابية من المشرفين بشأن أدائي.	4.221	0.667	٢	مرتفع جداً

أعمل بشكل جيد في فرق متعددة التخصصات.	4.250	0.596	١	مرتفع جدا
المتوسط	4.095	0.775		مرتفع

يعكس الجدول نتائج استبيان حول أداء الموظفين ومهاراتهم في بيئة العمل، حيث تُظهر الأرقام توافقاً إيجابياً بين المشاركين. مع متوسط عام يبلغ ٤,٠٩٥، يتبين أن المشاركين يشعرون بالقدرة على تحقيق أهدافهم الوظيفية وإدارة مهامهم بكفاءة. العبارة التي تشير إلى قدرة الموظفين على العمل بشكل جيد في فرق متعددة التخصصات حصلت على أعلى متوسط (٤,٢٥٠)، مما يدل على أهمية التعاون بين الفرق في تعزيز الأداء العام. تلمها العبارة التي تفيد بأن الموظفين يتلقون تعليقات إيجابية من المشرفين بشأن أدائهم (٤,٢٢١)، مما يعكس التقدير والدعم الذي يتلقاه الموظفون. كما تشير النتائج إلى أن الموظفين يحققون أهدافهم الوظيفية بشكل منتظم (٤,١٦٩)، مما يدل على الالتزام والنجاح في العمل. بينما جاءت بعض العبارات مثل تحمل المسؤولية عن نتائج العمل (٤,٠١٠) والمساهمة في تحسين بيئة العمل (٣,٩١٧) في المرتبة الأدنى، إلا أنها لا تزال تعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة. بشكل عام، تعكس النتائج الوعي بأهمية التعاون والتواصل الفعال كعوامل رئيسية في تعزيز الأداء وتحقيق النجاح في بيئة العمل.

٣,٤ ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

➤ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أنظمة

بيئة العمل بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، الشبكة العصبية - المشاركة في

اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أنظمة بيئة العمل على الأداء الوظيفي

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٧٦٩	٠,٥٩٢	**٥٥٣,٣٥٠	**٢٣,٥٢٣	٠,٩٩٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١١) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى أنظمة بيئة العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أنظمة بيئة العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (أنظمة بيئة العمل) يفسر ٧٦,٩ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى أنظمة بيئة العمل بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بمقدار ٠,٤٤٦ % مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

➤ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات بالملكة العربية السعودية.

جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٧٤٦	٠,٥٥٧	**٤٨٠,١٢٩	**٢١,٩١٢	٠,٣٦١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٢) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات بالملكة العربية السعودية بالملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات بالملكة العربية السعودية بالملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) يفسر ٥٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الهيكل التنظيمي

بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٣٦١ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لتطبيق الأنظمة والتعليمات على الأداء الوظيفي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية

جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط والأنظمة والتعليمات على الأداء الوظيفي

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٦٩٤	٠,٤٨١	**٣٥٤,٤٢٧	**١٨,٨٢٦	٠,٣٣٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٣) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الأنظمة والتعليمات على الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والتعليمات على الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (الأنظمة والتعليمات) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنظمة والتعليمات بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق

الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٦٥٠	٠,٤٢٢	**٢٧٩,٣١٧	**١٦,٧١٣	٠,٢٩٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (١٤) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (الحوافز والمكافآت) يفسر ٤٢,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الحوافز والمكافآت بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بمقدار ٠,٢٩٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق

المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٦٩٤	٠,٤٨١	**٣٥٤,٤٢٧	**١٨,٨٢٦	٠,٣٣٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١**

يتبين من الجدول (١٥) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

١,٥ نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد بيئة العمل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٧٤ بانحراف معياري ٠,٧١٢
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الأنظمة والتعليمات كأحد ابعاد بيئة العمل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٩٧ بانحراف معياري ٠,٦٧٥
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الحوافز والمكافآت كأحد ابعاد بيئة العمل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٣٤٠ بانحراف معياري ٠,٦٤٨
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد ابعاد بيئة العمل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٩٧ بانحراف معياري ٠,٦٧٥
- ✓ ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٩٥ بانحراف معياري ٠,٧٧٥
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أنظمة بيئة العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (أنظمة بيئة العمل) يفسر ٧٦,٩ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في

النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى أنظمة بيئة العمل بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بمقدار ٠,٤٤٦٪ مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) يفسر ٥٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الهيكل التنظيمي بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٣٦١٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والتعليمات على الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (الأنظمة والتعليمات) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنظمة والتعليمات بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بمقدار ٠,٣٣٧ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (الحوافز والمكافآت) يفسر ٤٢,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الحوافز والمكافآت بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بمقدار ٠,٢٩٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. واتضح ان المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) يفسر ٤٨,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المشاركة في اتخاذ

القرارات بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٣٣٧ % مما
يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

٢,٥ التوصيات

- ✓ يُوصى بتحسين تصميم المكاتب لتوفير بيئة عمل مريحة وتعزيز الإنتاجية، من خلال توفير مساحات مفتوحة وزوايا للاسترخاء.
- ✓ ينبغي تعزيز آليات التواصل بين الموظفين والإدارة لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال ومشاركة الأفكار.
- ✓ يُنصح بتقديم برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءتهم في بيئة العمل.
- ✓ يجب على المنظمات العمل على تنفيذ سياسات تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، مثل المرونة في ساعات العمل.
- ✓ يُوصى بزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالانتماء ويزيد من دافعيتهم.
- ✓ ينبغي تقديم حوافز ومكافآت لتحفيز الموظفين على الأداء الجيد وتعزيز روح المنافسة الإيجابية.
- ✓ يُنصح بتوفير بيئة عمل صحية من خلال تحسين التهوية والإضاءة، وتقديم خيارات غذائية صحية في أماكن العمل.
- ✓ يجب إجراء تقييمات دورية لبيئة العمل لجمع ملاحظات الموظفين وتحديد مجالات التحسين.
- ✓ يُوصى بتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين.
- ✓ ينبغي استثمار التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمل، مثل استخدام الأدوات الرقمية لإدارة المهام والتواصل.

٣,٥ المقترحات

- "تأثير تصميم بيئة العمل على مستوى الإنتاجية في المنظمات"
- "دور التواصل الداخلي في تعزيز الأداء الوظيفي"

- "فحص العلاقة بين بيئة العمل المرنة ورضا الموظفين"
- "تحليل تأثير برامج التدريب على تحسين الأداء الوظيفي"
- "أثر التوازن بين العمل والحياة على دافعية الموظفين"
- "دراسة تأثير الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي"
- "تحليل أثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية الفرق في العمل"
- "تأثير بيئة العمل الصحية على مستوى الالتزام الوظيفي"
- "استكشاف العلاقة بين التكنولوجيا وأداء الموظفين في بيئة العمل"
- "تقييم فعالية استراتيجيات تحسين بيئة العمل في المنظمات"

Abstract

The aim of this study was to analyze the work environment and its impacts on employees from various aspects, with a focus on factors that contribute to enhancing job performance, job satisfaction, and fostering innovation. A stratified random sample of 350 managers from upper and middle management was selected. Data were collected using an electronic questionnaire and analyzed using a descriptive analytical approach. A set of statistical methods were applied.

The study results showed that there is a very high level of organizational structure as one of the dimensions of the work environment, a very high level of systems and regulations as one of the dimensions of the work environment, and a very high level of incentives and rewards as one of the dimensions of the work environment.

Based on these results, the study recommends allocating larger budgets to invest in work environment techniques to enhance their ability to improve job performance.

Keywords: Work Environment – Job Performance – Organizations.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- بن الشيخ، هشام، و بوعابة، محمد الحافظ. (٢٠١٨). أثر بيئة العمل على نية ترك العمل: دراسة حالة مؤسسة طبية للتمور في الفترة الممتدة ٢٠١٧-٢٠١٨ (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- ابن ماضي، عبير عمر عبدالله، و الحويطي، محمد بن سعيد. (٢٠٢٤). واقع استخدام اللغة العربية في بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية: عوامل ومعوقات. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٤، ع ١، ٧٢٠ - ٧٤٥.
- باذيب، عثمان عمر عوض. (٢٠٢١). تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر ٢٠٢٠ م. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، مج ١٠، ع ٢، ٩٩ - ١٢٨.
- بلولة، سعيدة، و لطرش، محمد. (٢٠٢٤). أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية بالمدرسة الوطنية للغابات - باتنة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج ٨، ع ١٦، ٣١٦ - ٣٣٥.
- بن حمو، نجاد. (٢٠٢٢). علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٨، ع ١، ٦٣٨ - ٦٥٤.
- الحمزة، عبدالحليم. (٢٠٢٣). دور بيئة العمل الداخلية في الاحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية في مستشفى عاليًا صالح بتبسة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج ١٤، ع ١، ١٦٢ - ١٧٧.
- الخضير، خضير سليمان، و العريقي، بسيم قائد. (٢٠٢٠). الإلتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ١٣، ١٦ - ٤٣.

- الراشدي، عبيد بن أحمد، و قشقري، إسماعيل. (٢٠٢٤). الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، ٢٧٧ع، ٩ - ٦٠.
- شيرواني، ديلان فؤاد كريم. (٢٠٢٣). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ٦٢ع، ١٨٣ - ١٩٩.
- نصر، فرج علي عمار، و القبي، الطيب محمد علي. (٢٠٢٣). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج ٦، ١٤، ١٨٥ - ٢٠٩.
- يونس، عبدالشافع محمد أبكر، بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و نور الدين، إسماعيل محمد داؤد. (٢٠٢٣). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة على مشروع جبل مرة للتنمية الريفية بولاية وسط دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٨ع، ١ - ٣٠.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Fettache, N. (2024). Bullying in the Academic Work Environment: A Case Study of PhD Students and Research Professors. Horizons Journal of Science, Vol. 9, No. 1, 282-296.
- Abderraouf, G., Louadj, M., and Raki, N. (2024). The Influence of Healthy Work Environment on Employees Job Performance: Jijel's Power Station Study Case. Economic Studies, Vol. 23, No. 2, 198-222.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

- Al-Dinah, Raghad Ali Khamis, Al-Nusour, Waad Abdul-Razzaq, and Sarhan, Nael Musa Mahmoud. (2023). The Impact of Work Environment on Nurses' Retention: The Mediator Role of Work Stress (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
- Al-Shehri, R. H. (2019). The Impact of Incentives on Job Performance: An Empirical Study on Khamis Mushayt Community College King Khalid University. *International Journal of Economics and Business*, Vol. 7, No. 3, 359-371.
- Ammar, H., and Zedira, C. E. (2024). Ergonomics of the Health Work Environment: A Literary and Theoretical Reading. *Al-Asil Journal of Economic and Administrative Research*, Vol. 8, No. 2, 119-129.
- Ben Djelloul, D., and Agroub, M. (2023). Psychosocial Risk Factors in a Healthy Work Environment: A Field Study in the Public Institution of Neighborhood Health in Rahwiya, Tiaret. *Journal of Horizons for Science*, Vol. 8, No. 3, 63-369.
- Benhammou, N. (2022). The Relationship of Job Burnout with the Performance of Employees: Case Study of the Mobilis Bechar Regional Directorate. *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol. 5, No. 2, 1228-1247.
- Chung, C. F., & Lee, S. M. (2014). The impact of work environment on employee productivity. *Journal of Human Resources and Sustainability Development*, 2(4), 89-101. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.24011>
- Duweikat, Nidal Yousef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. *An-Najah National University Journal for Research - Humanities*, Vol. 37, No. 4, 775-803.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600205>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Tichat, S. (2022). Impact of Job Rotation on Employees Performance: Case Study: The National Savings and Reserve Fund-Bank Reghaia. *Al-Asil Journal of Economic and Administrative Research*, Vol. 6, No. 2, 15-32.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول قياس أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- ٤- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
- ٥- سنوات الخبرة ☐ أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠-أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ – أقل من ٢٠ سنة ☐ من ٢٠ سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

- المحور الأول: بيئة العمل، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المتغيرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة
الهيكل التنظيمي					
يتمتع هيكل شركتي التنظيمي بالوضوح ويسهل فهمه.					
تساهم العلاقات التنظيمية في تعزيز التعاون بين الفرق.					
يتم تحديث الهيكل التنظيمي بانتظام ليتناسب مع احتياجات العمل.					
يسهل الهيكل التنظيمي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
يتم تشجيع التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة.					
الأنظمة والتعليمات					
توفر شركتي أنظمة واضحة تسهل تنفيذ المهام اليومية.					
يتم تدريب الموظفين بشكل جيد على الأنظمة والتعليمات المعمول بها.					
تُعتبر التعليمات المتبعة في شركتي شاملة ومحدثة.					

					تساهم الأنظمة في تعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء.
					يتم مراجعة الأنظمة والتعليمات بانتظام لتحسينها.
الحوافز والمكافآت					
					تقدم شركتي حوافز مالية تُعزز من أداء الموظفين.
					يتم مكافأة الموظفين الذين يحققون نتائج ممتازة.
					تساهم برامج الحوافز في رفع معنويات العاملين.
					تُعتبر المكافآت غير المالية مثل التقدير والمكافآت المعنوية فعالة أيضًا.
					يتم الإعلان عن برامج الحوافز بوضوح لكافة الموظفين.
المشاركة في اتخاذ القرارات					
					يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات الهامة.
					تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين جودة النتائج.
					تُعتبر آراء الموظفين محورية في تطوير السياسات والإجراءات.

					يتم تشجيع ثقافة الحوار والمناقشة في شركتي.
					يشعر الموظفون بالتمكين من خلال مشاركتهم في صنع القرار.

■ المحور الثاني: الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أو موافق	أو موافق تماماً	المتغيرات
					أحقق أهدافي الوظيفية بشكل منتظم.
					أستطيع إدارة وقتي بكفاءة في إنجاز المهام.
					أستجيب بشكل سريع للتغيرات في بيئة العمل.
					أتمتع بمهارات التواصل الفعالة مع زملائي.
					أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي.
					أستطيع العمل تحت الضغط دون التأثير على جودة الأداء.
					أبحث دائماً عن فرص لتطوير مهاراتي.
					أساهم في تحسين بيئة العمل من خلال أفكار ومبادرات.
					أتلقي تعليقات إيجابية من المشرفين بشأن أدائي.
					أعمل بشكل جيد في فرق متعددة التخصصات.
					أحقق أهدافي الوظيفية بشكل منتظم.

					أستطيع إدارة وقتي بكفاءة في إنجاز المهام.
					أستجيب بشكل سريع للتغيرات في بيئة العمل.
					أتمتع بمهارات التواصل الفعالة مع زملائي.
					أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي.

Midocean University

College of Management



Business Administration

The Impact of the Work Environment on Job Performance in Organizations

Preparation:

Mishal Gernas Abdullah AlGernas

242000259

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 - 2025