



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع: ...../2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية

فرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

## مذكرة بعنوان:

أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن  
دراسة حالة بريد الجزائر لولاية ميلا

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د.)

تخصص " تسويق الخدمات "

تحت إشراف:

الأستاذ: د.زموري كمال

إعداد الطالب:

- كبير راج

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	لطرش جمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	زموري كمال
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	هبول محمد

السنة الجامعية 2018/2019



# الإهداء

إلى كل من ساهم في نجاحي

من قريب أو بعيد

إلى كل عائلتي خاصة أمي وأبي

إلى أخواتي وكل أقاربي

إلى كل الأصدقاء

وفي الختام

اسأل الله العلي القدير أن يتقبل منا هذا العمل ويجعله خالصا

لوجهه الكريم

## شكر وعرّفان

نتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقه ونعمته

أما بعد نتقدم بالشكر للأستاذ زموري كمال الذي شرفنا بقبوله المتابعة والإشراف على

هذا العمل بكل تفان وإخلاص

كما نتقدم بجزيل الشكر لعمال حالة بريد الجزائر لولاية ميلة

كما نتقدم بالشكر للأستاذة المشرفين والمناقشين على قبولهم مناقشة وتصحيح هذا العمل المتواضع

لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

شكرا لك

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغت 70 مفردة وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ) لتحليل بيانات الاستبانة ،اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الاحصائية .

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر لمتغيرات بيئة العمل الداخلية مجتمعة على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة .

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة اهتمام بيئة العمل الداخلية وذلك بإعطاء أهمية لحاجات العاملين المكلفين بالزبائن وطرق اشباعها وتوفير الامكانيات والتكنولوجيا الملائمة لطبيعة العمل للوصول إلى أداء أكثر كفاءة وفاعلية يمكن المؤسسة من خلاله الوصول إلى مختلف أهدافها.

## الكلمات المفتاحية :

بيئة العمل الداخلية، أداء العاملين ،نظام الحوافز، الهيكل التنظيمي، مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

**Abstract :**

This study aimed to determine the effect of the internal work environment variables on the performance of employees assigned to customers at the algerian post corporation for the state of mila ,and to achieve the objectives of the study,a questionnaire was developed for the purpose collecting that from the sample :which amounted to 70 individuals ,and the statistical package for social sciences was used to analyse the questionnaire data ,depending on arithmetic means , standard deviations, regression model and other statistical method.The study found that there is no effect of the combined internal work environment variables on the performance of workers assigned to customers in the algerian post corporation for the state of mila, this study recommended the needs of workers assigned to customers and methods of satisfying them and technology appropriate to the nature of work to reach performance more efficient and effective through which the institution can reach its various goal .

**Keyword:** the internal work environment , performance of employees,incentive system,organizational structure, the algerian post corporation.

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	الملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
ب-ح	مقدمة
56-2	الفصل الأول : الاطار النظري للبيئة الداخلية للمؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول بيئة العمل
3	المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل
4	المطلب الثاني : أنواع بيئة العمل وخصائصها
6	المطلب الثالث : أسباب دراسة بيئة العمل
9	المبحث الثاني : ماهية بيئة العمل الداخلية
9	المطلب الأول : مفهوم بيئة العمل الداخلية
10	المطلب الثاني: تصنيفات العمل الداخلية ومكوناتها
22	المطلب الثالث :دراسة بيئة العمل الداخلية
36	المبحث الثالث: عناصر بيئة العمل الداخلية
36	المطلب الأول: الإشراف والاتصال
45	المطلب الثاني: جماعات العمل ،الحوافز والأجور
52	المطلب الثالث : طبيعة العمل وظروفه المادية
56	خلاصة الفصل الأول

82-58	<b>الفصل الثاني: دور بيئة العمل في تحسين أداء العاملين</b>
58	<b>تمهيد</b>
59	<b>المبحث الأول: مدخل للأداء</b>
59	المطلب الأول: مفهوم الأداء
62	المطلب الثاني : أنواع ومستويات الأداء
64	المطلب الثالث : خصائص أداء المنظمة والعوامل المؤثرة فيه
67	<b>المبحث الثاني: تقييم الأداء</b>
67	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
69	المطلب الثاني : خطوات ومراحل عملية تقييم الأداء
73	المطلب الثالث : معايير تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
80	<b>المبحث الثالث: بيئة العمل وعلاقتها بأداء العاملين</b>
82	خلاصة الفصل الثاني
116-84	<b>الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة</b>
84	<b>تمهيد</b>
85	<b>المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر و خدماتها</b>
85	المطلب الأول: تعريف مؤسسة بريد الجزائر
87	المطلب الثاني : البنية الهيكلية لمؤسسة بريد الجزائر
93	المطلب الثالث: نشاطات مديرية وحدة البريد لولاية ميلة
95	المطلب الرابع: البنية الهيكلية لمديرية وحدة البريد لولاية ميلة
98	<b>المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية</b>
98	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
99	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
100	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة
102	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الاحصائية
104	<b>المبحث الثالث: النتائج واختبار الفرضيات</b>
104	المطلب الأول: نتائج وصف عينة الدراسة



106	المطلب الثاني: نتائج تصورات المبحوثين لمتغيرات بيئة العمل الداخلية و الأداء
111	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
116	خلاصة الفصل الثالث
118	الخاتمة
121	قائمة المراجع
127	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	بعض المؤشرات الخاصة بتحليل عناصر المحيط الداخلي.	(1-1)
94	الكثافة البريدية لبلديات ولاية ميله	(1-3)
100	معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الأول (الهيكل التنظيمي) بالدرجة الكلية للمحور	(2-3)
100	معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الثاني (التدريب) بالدرجة الكلية للمحور	(3-3)
101	معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الثالث (نظام الحوافز) بالدرجة الكلية للمحور	(4-3)
101	معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الرابع (التكنولوجيا) بالدرجة الكلية للمحور	(5-3)
101	معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الخامس (التكنولوجيا) بالدرجة الكلية للمحور	(6-3)
102	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور	(7-3)
102	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	(8-3)
104	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(9-3)
104	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	(10_3)
105	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(11_3)
105	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العلمية	(12-3)
106	استجابات أفراد الدراسة لمتغير (الهيكل التنظيمي) حسب متوسطات الموافقة	(13_3)
107	استجابات أفراد الدراسة لمتغير (التدريب) حسب متوسطات الموافقات	(14-3)
108	استجابات أفراد الدراسة لمتغير (التحفيز) حسب متوسطات الموافقة	(15_3)
109	استجابات أفراد الدراسة لمتغير (التكنولوجيا) حسب متوسطات الموافقة	(16-3)
110	استجابات أفراد الدراسة للمتغير التابع (الأداء) حسب متوسطات الموافقة	(17-3)
111	اختبار التوزيع الطبيعي (One-Semple)	(18-3)
112	تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين لاختبار المتعدد الانحدار	(19-3)
113	تأثير بعد التدريب على أدائهم لاختبار المتعدد الانحدار	(20-3)
113	تأثير تحفيز العاملين على أدائهم لاختبار المتعدد الانحدار	(21-3)

114	تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين لاختبار المتعدد الانحدار	(22-3)
115	تأثير متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين لاختبار المتعدد الانحدار	(23-3)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	تقييم ودراسة الإمكانيات الداخلية للمنظمة	(1-1)
24	التفاعل بين التقييم الداخلي والخارجي	(2-1)
29	مجالات الموارد البشرية (تحليل الوظائف وتدبير الاحتياجات والمحافظة على القوى البشرية)	(3-1)
31	تقييم الثقافة المنظمة	(4-1)
33	الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المنظمة	(5-1)
35	بناء هيكل القرارات الاستراتيجية	(6-1)
61	مفاهيم مرتبطة بالأداء	(1-2)
71	مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة	(2-2)
73	خطوات تقييم الأداء	(3-2)
92	.الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي	(1-3)
95	الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد لولاية ميلة	(2_3)

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
127	الاستبيان	1
130	قائمة الأساتذة المحكمين	2
131	مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	3

# مقدمة

## مقدمة:

يتزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم فيها بأداء المهمة الموكلة اليهم وأخذت هذه المؤسسات تدرك أن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف على المؤشرات ذات الاثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، و الوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره و زيادة الكفاءة في تقديم الخدمات من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية و الاجتماعية و المادية.

إن متغيرات بيئة العمل الداخلية لأي مؤسسة لها الأثر الفعال في أداء العاملين و مدى اهتمام قيادتها بالرؤية الثاقبة و معالجة المشاكل التي يواجهها العمال حيث يعتبر المورد البشري في المؤسسات موردا من أهم موارد المؤسسة، و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، و المعدات والآلات فقط، فالأفراد و ليس المباني او المعدات هي التي تصنع او تخلق المؤسسة، لذا تركز المؤسسات الناجحة على العنصر البشري و ذلك من خلال البحث على العوامل التي تعمل على تأهيل العنصر البشري ليكون عنصرا فعالا و عاملا مؤثرا في نجاح المؤسسة و تحقيقها لأهدافها.

حيث أنه من المعلوم أن أداء العاملين مرتبط بمتغيرات بيئة العمل الداخلية، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المؤسسة من أن تكون أقوى وأقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين.

## أولا: الإشكالية:

بناء على ما سبق عرضه، ونظرا للأهمية التي حضي بها موضوع التسويق الداخلي وأثره على تحسين أداء العاملين تم طرح التساؤل المحوري التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، التدريب، التكنولوجيا، نظام الحوافز) على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله؟ وعلى ضوء هذا التساؤل المحوري، انبثقت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل إشكالية أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية أداء العاملين المكلفين بالزبائن بمؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، التدريب، التكنولوجيا، نظام الحوافز) على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة عند مستوى معنوية  $(a < 0,05)$ .

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى معنوية  $(a < 0,05)$ .

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى معنوية  $(a < 0,05)$ .

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى معنوية  $(a < 0,05)$ .

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى معنوية  $(a < 0,05)$ .

### ثالثا: أهداف الدراسة

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية، فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

✓ إلقاء الضوء على عناصر بيئة العمل الداخلية السائدة في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

✓ التعرف على متغيرات بيئة العمل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين المكلفين بالزبائن داخل مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.



✓ تحليل العلاقة التي تربط بين متغيرات البيئة الداخلية التي سيتم دراستها ومستوى أداء العاملين.

✓ تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المؤسسة في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تحسين بيئة العمل الداخلية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية:

1- تتبع أهمية الدراسة من توجه المؤسسات لتحليل متغيرات البيئة الداخلية لمعرفة وحل المشكلات التي يواجهها العمال بصورة متكاملة في الجانب الأدائي.

2- من جانب آخر معرفة تحليل البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي.

3- بحث المنظمات على استخدام أساليب وطرق الإدارة الحديثة في المنظمة لتتلائم مع تغير البيئة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1- تبين الدراسة ارتباط متغيرات بيئة العمل الداخلية بالأداء الوظيفي للعاملين المكلفين بالزيائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

2- العلاقة بين عناصر البيئة الداخلية ومعايير الأداء الوظيفي.

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع محل الدراسة

❖ من أسباب اختياري لموضوع الدراسة سبب رئيسي وهو مزاولتي لهذه الوظيفة في هذه المؤسسة.

❖ وأسباب موضوعية تتمثل في حداثة التغيرات الطارئة على بيئة العمل الداخلية والتي لها أهمية في تحسين بيئة العمل الداخلية، إضافة إلى محاولة إبراز أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية في تحسين مستوى أداء العاملين المكلفين بالزيائن.

#### سادساً: المنهج والأدوات المستخدمة

من أجل دراسة اشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على منهجين والذي حتمتهما طبيعة الدراسة من حيث كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل متغيرات بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين المكلفين بالزيائن، كذلك لغرض اختبار

فرضيات الدراسة وذلك بمعرفة العلاقة بين متغيراتها من خلال جمع البيانات وتحليلها مستعينين ببرامج التحليل الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) اعتمادا على:

❖ **الدراسة النظرية (المسح المكتبي):** والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية القديمة منها والجديدة في هذا الموضوع، وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة؛

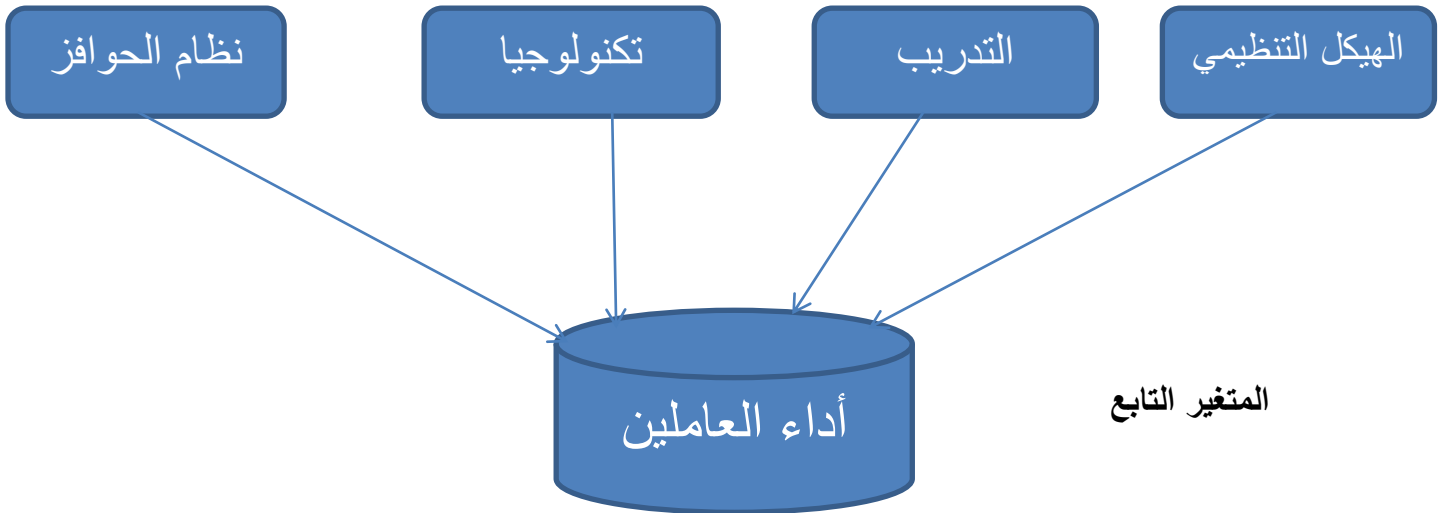
❖ **أداة الاستبيان:** وهذا لتحقيق الهدف المتعلق بالإجابة على إشكالية البحث من خلال التأكد من صحة الفرضيات ميدانيا، حيث تم توجيه استمارة الاستبيان إلى العمال المكلفين بالزبائن مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

### سابعاً: نموذج الدراسة

حيث تتضمن الدراسة مجموعة من المتغيرات اعتبرت عناصر البيئة الداخلية بمتغيراتها متغير مستقل وأداء العاملين متغير تابع.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية



المصدر: إعداد الطالب بناء على أدبيات الدراسة.

يتبين من الشكل رقم (1) ما يلي:

يشمل على متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل (عناصر البيئة الداخلية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث يتكون المتغير المستقل من أربعة متغيرات هي (الهيكل التنظيمي، التدريب، التكنولوجيا،

نظام الحوافز) ، حيث أن حركة المخطط تقتض وجود دور أو أثر على أداء العاملين، وهذا ما سنحاول الوصول اليه في دراستنا.

### ثامنا: حدود الدراسة

تحدد دراستنا للموضوع من جانبيين الزماني والمكاني:

❖ **الحدود المكانية:** وتمثل في مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية ميله حيث تم دراسة أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين فيها؛

❖ **الحدود الزمانية:** وتعتبر الحدود الزمانية لهذه الدراسة عن الفترة التي قضاها الطالب في الدراسة الميدانية حيث امتدت من شهر مارس الى ماي 2019.

### تاسعا: الدراسات السابقة

هناك بعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها التي تشترك مع موضوع البحث في بعض النقاط وتتقاطع معه في أخرى، سنذكر منها ما يلي :

➤ أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع للباحثة سهام بن رحمون بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، تخصص تنمية الموارد البشرية في ولاية باتنة، جامعة باتنة، 2014/2013. هدفت هذه الدراسة إلى مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية، ومعرفة مستوى هذا الأداء هل هو في اتجاه الايجاب أو في الاتجاه السلب، ومن أهم النتائج التي توصل إليها: بالنسبة لمدى اهتمام الرؤساء بأداء مهام الإداريين تبين أن الاهتمام نسبي بنسبة 74% والذي يعكس الاهتمام النسبي بمدى تحقيق الأهداف والمستوى الذي وصلت إليه، وهذا ما يبين أن نمط أسلوب القيادة الإدارية ليس نسبي على الأقل، بالنسبة لمدى اهتمام الرؤساء بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل مع الإداريين تبين أن الاهتمام نسبي 51% كالذي يعكس أن الرؤساء يفتقرون لتخصص والمعرفة والدراية الجيدة بأساليب القيادة الناجحة في الإدارة الجامعية، بسبب كون أغلب الرؤساء هم أساتذة جامعيين من مختلف التخصصات الجامعية.

➤ رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية للباحث شريستايبلا بوشيري بعنوان أثر بيئة العمل على أداء الموظفين: دراسة حالة إدارة تمويل المؤسسات في منطقة دار السلام، الجامعة المفتوحة تانزانيا، تانزانيا، سنة 2014.

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين في المعهد الاداري في منطقة دار السلام، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المنظمة تحتاج إلى عقد اجتماعات دورية مع

الموظفين لطرح مشاكلهم، كشفت أيضا الدراسة أن الموظفين سيحسنون أدائهم إذا تم التعامل مع المشكلات التي تم تحديدها أثناء البحث من قبل الادارة.

➤ رسالة ماجستير في إدارة الأعمال للباحثة طويهري فاطمة بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، تخصص تسويق، جامعة وهران2، 2015/2014.

تهدف الدراسة إلى بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة الانتاج بتيارت، كما يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.

➤ مجلة البحوث الاقتصادية والمالية للباحث بليلية الربيع بعنوان تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل-تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)،المجلد4 ،العدد الأول، سوق أهراس، 2017 .

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهم المتغيرات التنظيمية التي تتحكم في تحديد طبيعة العمل نظرا لمساهمتها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات ذات الطابع الاجتماعي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ضرورة تهيئة الفضاءات الجذابة للموظفين وتصميم مناطق للاسترخاء أثناء الراحة لما لها من تأثير معنوي على تحفيزهم والتركيز أيضا على أدوات العمل الآمنة لمنع انقطاع العمل أو الإصابات المحتملة، إقامة علاقات عمل متوازنة تزيد من الشعور بالانتماء بين الموظفين وتغليب الضمير المهني في إتقان العمل وتطوير المهارات، وذلك بإظهار الامتتان للمجهودات المبذولة فيما يتعلق بإنجاح الخطط التدريبية وترجمتها إلى فرق عمل متكاملة.

### عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختيار الفرضيات المقترحة ،تم تقييم البحث على الشكل التالي:

#### ✓ مقدمة

في المقدمة قمت بطرح الاشكالية الرئيسية ،وتم وضع مجموعة من التساؤلات الفرعية وفرضياتها بالإضافة إلى أهمية وأهداف البحث التي تسعى إلى تحقيقها، كما حددت دوافع اختيار الموضوع ،ثم تطرقت إلى منهج البحث وأدواته ونموذج الدراسة، كما ذكرت حدود الدراسة والدراسات السابقة، والصعوبات التي واجهتني خلال البحث.

### ✓ الفصل الأول: بعنوان الاطار النظري للبيئة الداخلية للمؤسسة

ضم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث خصصت المبحث الأول للتكلم عن مفاهيم أساسية حول بيئة العمل، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد قمت بتخصيصه للحديث عن ماهية البيئة الداخلية، والمبحث الثالث تناولت من خلاله عناصر بيئة العمل الداخلية.

### ✓ الفصل الثاني: بعنوان دور بيئة العمل في تحسين اداء العاملين

تم تقسيم الفصل الثاني أيضا إلى ثلاث مباحث رئيسية، حيث أن المبحث الأول خصص للحديث عن مدخل الأداء، أما بالنسبة للمبحث الثاني فكان للحديث عن تقييم الأداء، أما آخر مبحث فخصص للتحدث عن بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء.

### ✓ الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن

#### في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

يتناول الفصل الثالث ثلاث مباحث رئيسية، فأول مبحث تطرقت من خلاله إلى تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر وخدماتها، ثاني مبحث قمت من خلاله إلى تصميم الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فخصصته للنتائج واختبار الفرضيات.

#### احدى عشر: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل جمة في مسيرة إعداد هذا البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفت الانتباه من أجل تفاديها في المستقبل:

- أود لفت الانتباه أن هناك فجوة كبيرة بين البحث العلمي وما يدرس في الجامعة والواقع المحلي (الميداني الواقع العملي) ، أي عدم وجود ربط فعلي بينهما؛
- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من حيث الوثائق الإدارية والإحصائيات لكثرة التحفظ من قبل العمال في المؤسسة؛
- تزامن وقت الدراسة مع الحراك الحاصل في البلاد والإضرابات المتكررة داخل المركز الجامعي مما صعّب نوعا ما من عملية الحصول على بعض المعلومات.

# الفصل الأول

الاطار النظري للبيئة الداخلية

للمؤسسة

**تمهيد:**

لقد إهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالبيئة الداخلية للعمل، إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية و حضارية وتنظيمية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمؤسسات.

ومن الجدير بالذكر أن العديد من الدراسات أثبتت أن بيئة العمل الداخلية تحدد مدى نجاح المؤسسة، وأن المؤسسة التي لديها مناخا تنظيميا ضعيفا يتوقع أن يصيبها الفشل في الأجل الطويل حتى وأن كانت مبدعة في وظائفها الأخرى كالتخطيط والتنظيم والمراقبة.

وبناء على ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

➤المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بيئة العمل.

➤المبحث الثاني: ماهية بيئة العمل الداخلية.

➤المبحث الثالث: عناصر بيئة العمل الداخلية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بيئة العمل

تعتبر البيئة محل إهتمام المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها المحدد الرئيسي لخيارات وتوجهات المؤسسة، حيث خضع مفهومها إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها من جانب آخر بالإضافة إلى متغيرات أخرى أفرزتها التطورات التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية، المعلوماتية والمعرفية إذ لحد الساعة لازال مفهومها يكتفه الغموض بسبب تعقد وتشابك هذا المفهوم عبر الزمن، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية : مفهوم بيئة العمل، أنواع بيئة العمل وخصائصها، أسباب دراسة بيئة العمل.

### المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل

إن منظمات الأعمال لا توجد في فراغ ، بل هي تعمل ضمن بيئات متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات ، وأن هناك عمليات تبادل وتفاعل وتكامل مستمرة تجري يوميا بين المنظمة وبيئتها، ورغم أن مفهوم البيئة عمم بشكل كبير في دراسات الإدارة والأعمال منذ الخمسينات من القرن الماضي، إلا أنه لا يوجد إتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة ، وربما هذا يرجع الى تعقد وتراكب هذا المفهوم وتداخل مكوناتها، بالإضافة إلى الخطأ الحاصل في رؤية الإدارة لطبيعة الأحداث والتفاعلات التي تجري في وسطها ، كما أن محاولة وضع تعريف محدد للبيئة إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل والدراسة ، وهنا ينشأ الجدل والخلاف بين الكتاب والباحثين حول مفهوم موحد للبيئة ويمكن وضع بعض المحاولات لتعريف البيئة حيث :

يرى فيهلو (Fihlo) أن البيئة التي تعمل فيها اي منظمة تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات: المجموعة الاولى، تنطوي على متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، اما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها ومن أمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة، وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمنظمة والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم، وهناك من يعرفها بكل القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في المؤسسات ونشاطاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2016، ص33.

<sup>2</sup> تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص58.

<sup>3</sup> زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص50.



كما عرفت البيئة بأنها الشيء الفعلي والتي تضم ما هو خارج المنظمة، وعرفت أيضا بأنها تتضمن العوامل الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يمكن أن تقودها نحو الفرص أو التهديدات التي تواجهها.<sup>1</sup>

وتعرف كذلك بأنها المحيط التي تعمل في ظلها جميع المؤسسات سواء المؤسسات الصغيرة أو المؤسسات الكبيرة وحتى الشركات المتعددة الجنسيات، ويضم مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في نشاط المؤسسات وتؤدي إلى تغيير في مسارها واستراتيجياتها، وتقع خارج استراتيجيات المؤسسة.

مما سبق يمكن الوقوف على تعريف بيئة العمل للمؤسسة على أنه كل ما يحيط بمكان العمل من عوامل مادية وبشرية بما يخلق في العاملين شعور أو تصورات أو مواقف تجاه مؤسستهم تؤثر بدرجة كبيرة على أدائهم في العمل.

### المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل وخصائصها

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على أدائها سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، وعليه يجمع أغلب الباحثين أن بيئة المؤسسة تصنف إلى نوعين: بيئة داخلية وبيئة خارجية، وسوف نتطرق إلى خصائصها كذلك.

#### الفرع الأول: أنواع بيئة العمل

هناك عدة أساليب وطرق لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا، ومن بين الطرق و الأساليب الشائعة مايلي:

#### أولا: البيئة الخارجية

هي جميع العوامل والظروف التي تجري في فلك المؤسسة وتأثيرها يكون غير مباشر، وتصنف في مجموعتين:

#### 1- البيئة العامة:

تمثل الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المؤسسات بما فيه المؤسسة المعنية، وبالتالي فان تأثير هذه البيئة ينجر على جميع هذه المؤسسات، ومن بين مكونات هذه البيئة :

أ- الأبعاد التكنولوجية : وتشمل التقدم التكنولوجي الذي يحصل في صناعة معينة أو في المجتمع ككل ، وفي الوقت المعاصر نشاهد انه قد طرأ تقدم كبير في مجال تكنولوجيا المعلومات نتج عنه

<sup>1</sup>بوقال نسيم ، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة رسالة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة ، 2011/2012،ص28 .

تغييرات كبيرة في وسائل الانتاج ، وكل هذه التطورات تستدعي تغيير قواعد اللعبة ،وتتطلب من المؤسسة الاستعداد للتكيف مع الظروف الجديدة.

**ب-الظروف الاقتصادية:** وتشمل القوة الشرائية للمستهلك، معدلات الفائدة و التضخم، معدل البطالة

وغيرها .

**ج-الظروف الاجتماعية والثقافية:** يتكيف المديرون في سلوكهم الاداري للتغيرات التي تحصل في

توقعات أفراد المجتمع ،فالمديرون يتغيرون في ممارساتهم كلما تغيرت القيم والعادات والاذواق،وهذه التغييرات تؤثر على السلع والخدمات التي ينتجونها والسياسات الداخلية التي يعملون بها .

**د-الظروف السياسية:** وتشمل ظروف الاستقرار في البلد الذي تعمل فيه المؤسسة بالاضافة الى آراء

السياسيين ورجال الحكومة نحو قطاع الاعمال .

**هـ-الأبعاد القانونية:** وتشمل الأنظمة و التعليمات الحكومية على جميع المستويات المركزية والمحلية

التي تتحكم وتؤثر على تصرفات المؤسسة مثل قوانين الصحة والسلامة وقوانين حماية المستهلك وحماية البيئة ، وعدم التمييز في التوظيف وقوانين قيود التصدير والاستيراد وقوانين سلامة السلع والخدمات....إلخ.

## 2-البيئة الخاصة:

تواجه المؤسسات المختلفة بيئات خاصة ومتنوعة، وإن معظم تلك المؤسسات تواجه ضغوطا تفرضها

البيئات التي تعمل فيها كالعملاء والموردون والمنافسون والحكومة وجماعات الضغط، وفيما يلي تفصيل لكل من هذه القوى :

**أ-العملاء:** توجد المؤسسات لاشباع حاجات العملاء ،فالعميل هو الذي يستهلك ما تنتجه المؤسسة من

سلع وخدمات ،ويشكل العملاء حالة من عدم التأكد بالنسبة للمنظمة من حيث التقلبات التي تحصل لأذواقهم أو مدى رضاهم عن السلعة أو نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة لهم .

**ب-الموردون:** وهم الجهات التي تجهز المؤسسة بالمواد والأجهزة والمعدات والمال والعمال، وتحتاج

المؤسسة الى مساهمين وبنوك وشركات التأمين لضمان التدفق المستمر لرأس المال .

**ج-المنافسون:** تعبر المنافسة عن ذلك الصراع الذي يحدث بين المنتجين ( العارضين ) للسلع و

الخدمات في ميدان نشاط معين ، من اجل الحصول على أرباح أكثر أو توسيع حصصهم السوقية ، و ذلك لأن حجم الطلب لا يتناسب في معظم الأحيان مع حجم العرض الموجود،وهذا يستدعي من المدير الاستعداد والاستجابة للظروف.

**د-الحكومة:** وذلك عن طريق التشريعات والقوانين والأنظمة، وتساعد هذه القوانين على تقييد المديرين في الخيارات المتوفرة لديهم مثل عدم التفرقة في التوظيف عن طريق العرق أو الجنس.... الخ.

**ه-جماعات الضغط:** يمارس أصحاب المصالح ضغوطا على المؤسسات مما يؤثر في أعمالهم، مثل جمعيات حماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة.... الخ .

### ثانيا-البيئة الداخلية

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية .

### الفرع الثاني: خصائص بيئة العمل

تتميز بيئة العمل بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

\*التفرد أو التميز: فبيئة المؤسسة تختلف سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، حتى وإن لم يختلفا في التغيرات فإن التباين سيكون بالضرورة درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.

\*الطبيعة المتغيرة أو الدينامية للبيئة أي عدم ثباتها.

\*صعوبة التحكم والسيطرة في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، فالتغيرات السياسية والاقتصادية مثلا فيمكن التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي في البعض الآخر، أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بمكان .

\*التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية، فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة انه قد يصعب الفصل في درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض .

### المطلب الثالث: أسباب دراسة بيئة العمل

برغم اختلاف المنظمات في طبيعة أهدافها و أنشطتها ونوع ملكيتها إلى أن هناك عدد من الجوانب تعتبر قاسما مشتركا بين جميع المنظمات، وهذه الجوانب تساعد على إلقاء الضوء حول أهمية دراسة بيئة المنظمة، ويمكن تلخيص بعض هذه الجوانب في ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوقال نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

<sup>2</sup> بن جدو بن علي ، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2015 ، ص 29.

-يعتبر تزويد المجتمع بالسلع أو الخدمات من الوظائف الأساسية لأي منظمة، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فقط بل إن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة يعتبر المورد الرئيسي لمدخلات عمليات أنشطتها المختلفة فالمواد الخام و الأيدي العاملة و الأرض و رأس المال وغيرها من عوامل الإنتاج ما هي إلا نواتج المجتمع الذي تعمل أو تتواجد فيه المنظمة، وبمعنى آخر فإن كل من منظمات الأعمال و المجتمع يرتبطان بعلاقات تبادلية الغرض منها تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، كما أن وجود وبقاء كل طرف منهما هو شرط ضروري لبقاء أو وجود الطرف الآخر.

-أن جميع منظمات الأعمال العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود والمتغيرات البيئية.

-أن كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

-أن ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها) التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة واتخاذ القرارات) في كل المنظمات يجب أن تتم في ضوء المتغيرات البيئية المؤثرة على مدخلات و مخرجات كل منظمة.

-أن كل منظمة أعمال هي بمثابة حلقة تآلف بين مجموعة من الأطراف (الموردين، المستهلكين، الحكومة، العمال وغيره) ، كما هو الحال في منظمة تجارية أو صناعية ويمكن القول في هذا السياق أن بقاء المنظمة و نجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا التآلف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

-أن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة المنظمات وتحقيق أهدافها يختلف في الدرجة وليس في النوع.

-أن جميع المنظمات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود أو المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية ومن بين الأمثلة على هذا لدينا ما يلي:

\*أن التغير في أسعار المواد الخام المستخدمة في صناعة التغليف (التغير في أسعار الأخشاب، الورق، البلاستيك الزجاج و الصفيح..الخ) قد تؤثر على حجم الطلب من منتج لآخر.

\*تحول طلب المستهلك من سلعة أخرى قد يرجع للتغير النسبي في الأسعار أو تغير ذوق المستهلك ومدى توافر السلع محل الطلب...الخ، وبالتالي فإن المنظمات المتخصصة في إنتاج سلعة واحدة قد تضطر إلى الاهتمام بتنويع منتجاتها بدرجة أكبر من تطوير أنماط وطرق التعبئة والتغليف.

قد تضطر المنظمة نتيجة التغيرات في الأسعار أو متوسط دخول الأفراد لتعبئة منتجاتها في عبوات صغيرة بدلا من الكبيرة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير سياسات التسويق والإنتاج في هذه المنظمة.

\* أن انخفاض الأسعار أو تكاليف الإنتاج قد يستلزم من المنظمة إعادة النظر في السياسات التمويلية للمنظمة، أو قد يزيد من رغبتها في تنويع منتجاتها أو الدخول في أسواق جديدة أو تخصيص مبالغ كبيرة من ميزانياتها للإنفاق على بحوث تطوير الإنتاج.

\* أن تزايد عدد وحجم الشركات متعددة الجنسيات في بلد ما قد يؤثر على تكاليف استخدام عوامل الإنتاج المختلفة وأسعار بيع المنتجات و بالتالي هيكل المنافسة أو الصناعة.

\* أن تقدم الكثير من دول العالم الثالث قد يؤدي إلى خلق فرص جديدة للاستثمار أو التصدير إليها.

\* أن التغيير في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق في الصناعة قد يؤثر على تكاليف الإنتاج والتسويق وحجم العمالة المستخدمة وطبيعتها وكذلك على حجم الطلب وهيكله وغير ذلك من الآثار.

- يتحدد وجود أية منظمة فضلا عن نجاحها ونموها بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها.

- تتأثر أهداف المنظمة بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها هذه الأخيرة، ومن ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تعديل أو تطوير أهدافها استجابة لما يكون في هذه المتغيرات البيئية من فرص أو قيود و تهديدات.

مما سبق يمكن القول أن الارتباط أو التأثير المتبادل بين البيئة بمتغيراتها المختلفة وبين منظمات الأعمال يعتبر القاسم المشترك بين هذه المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو أهدافها، وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى الآتي:

- أن تحديد الأهمية بالنسبة لكل متغير (قيد) بيئي يتوقف إلى حد كبير على عنصرين أساسيين، العنصر الأول هو خصائص نشاط المنظمة أما العنصر الثاني فهو أهداف المنظمة في الأجلين القصير والطويل.

- قد تستطيع المنظمة أو مجموعة المنظمات التي تعمل في نشاط معين، التأثير على بعض المتغيرات البيئية ولكن من الصعب السيطرة الكاملة على بعض أو كل هذه المتغيرات، و بمعنى آخر أن عدم القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية و السيطرة الكاملة عليها يعتبر أحد المسلمات البيئية التي تعمل فيها كل المنظمات.

- رغم الصعوبات العديدة مثل عدم ثبات المتغيرات وتداخلها وصعوبة القياس وغيرها، والتي قد تهدف للتعرف على واقع البيئة التي تعمل فيها المنظمة والذي يسهم بقدر كبير في نجاح وضع وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المطلوبة.

عند دراسة وتحليل بيئة الأعمال بغرض قياس فعالية أي منظمة من الضروري التفريق بين المتغيرات البيئية العامة و التي تعمل في ظلها جميع المنظمات وبين ما يمكن أن يطلق عليه المتغيرات البيئية الخاصة و كذلك البيئة الداخلية الخاصة بكل منظمة.

## المبحث الثاني: ماهية البيئة الداخلية

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الإداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود، حيث يحدث التفاعل والإحتكاك بالآخرين، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الإداري خاصة في كمية الجهد الذي يبذله وفي قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي قوة ارتياحه ورضاه وانتمائه لمؤسسته فسوف تنمي فيه قيم الالتزام وتحمل المسؤولية، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية: مفهوم بيئة العمل الداخلية، تصنيفات بيئة العمل الداخلية ومكوناتها المادية، دراسة بيئة العمل الداخلية.

### المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل الداخلية

هناك عدة تعاريف لبيئة العمل الداخلية نذكر منها :

من التعريفات الرائدة في هذا المجال تعريف ليوين وستنجر (**Stringer & Liwin**) اللذان حددا فيه مفهومهما لبيئة العمل الداخلية بأنها " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة المدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم " <sup>1</sup>.

ويرى بورتر (**Porter**) وزملاؤه " أن البيئة الداخلية للعمل بأبسط معانيها تشير إلى الخصائص المحددة لبيئة العمل " <sup>2</sup>. " ، وبمعنى آخر هي طبيعة البيئة الداخلية للعمل كما يشعر بها أو يدركها الأفراد العاملون في المنظمة و الأفراد المتعاملون معها.

وعرفها (**certo**) بأنها تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الادارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال <sup>3</sup>.

ويعرفها (**DUNCAN**) العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المؤسسة <sup>4</sup>. ويعرفها "نائل عبد الحافظ " بمجموعة الخصائص و المشكلات والفرص والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد و وحدات المؤسسة وعلى كافة المستويات الادارية العليا والوسطى والسفلى .

<sup>1</sup> بوقال نسيم، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>2</sup> Porter michel et autres, **behaviorin organisation**, mcgram-hill, new york ,1975, p177.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص184.

<sup>4</sup> عطوط عبد الحق، دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص76.

ويعرفها " صالح العامري وطاهر الغالبي " بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة ، وبعبارة أخرى يمكن القول أنها تشتمل على المالكين ومجلس الإدارة والعاملين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والمباني والمكائن وغيرها ، كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات البيئة الداخلية.<sup>1</sup>

وأخيراً يمكن القول أن البيئة الداخلية هي عبارة عن تلك العناصر والمكونات والوظائف الموجودة داخل المؤسسة، والتي يمكن الرقابة عليها وإدخال التغييرات عليها من أجل ملائمتها واستغلالها في صالح المؤسسة.

### المطلب الثاني : تصنيفات بيئة العمل الداخلية ومكوناتها

#### الفرع الأول : تصنيفات بيئة العمل الداخلية :

هناك العديد من العناصر التي تشكل المحيط الداخلي لأي مؤسسة، وسوف يتم حصر هذه العناصر في كل من الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، إضافة إلى الوظائف الأساسية للمؤسسة مثل: التسويق، التمويل، البحوث والتطوير، العمليات، الموارد البشرية، والتي تمثل مجتمعة المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، وتشمل الموارد الوظيفية كل من الأصول المادية والبشرية في كل مجال، بالإضافة إلى قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف والسياسات الوظيفية المطلوبة، وإذا استخدمت تلك الموارد بمهارة فإنها تعد بمثابة جوانب قوة تساعد المؤسسة على أداء نشاطها، وإذا استخدمت بإسراف فإنها تعد جوانب ضعف تؤثر سلباً على أداء المؤسسة، وفيما يلي سوف نتناول مكونات المحيط الداخلي:

**أولاً: الهياكل التنظيمية:** هناك تنوع كبير في أشكال الهياكل التنظيمية، إلا أنه هناك بعض الأشكال الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحديثة التي تتميز بشدة التعقد.<sup>2</sup>

أ- **الهيكل البسيط:** وهو غير مقسم إلى وظائف أو منتجات، ويصلح للاستخدام في حالة المؤسسات صغيرة الحجم التي يسيطر عليها المدير (المالك)، وتنتج سلعة أو سلعتين، وتسوق إنتاجها في سوق محدد (niche)، وعادة يتسم العاملون بأنهم غير متخصصين، ويقومون بكافة المهام التي يتطلبها العمل.

ب- **الهيكل الوظيفي:** يلائم هذا الهيكل المؤسسات متوسطة الحجم التي يوجد بها عدة خطوط تنتج داخل نفس الصناعة، وعادة ما يكون العاملون متخصصين في الوظائف المختلفة، مثلاً في التسويق، التمويل، الإنتاج أو الموارد البشرية...إلخ.

<sup>1</sup> أحمد دروم ،مرجع سبق ذكره،ص38.

<sup>2</sup> نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية:إدارة الألفية الثالثة ،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر، 2000،ص111ص112.

ج- **هيكل الأقسام:** يصلح هذا الشكل للتطبيق في حالة المؤسسات التي يوجد بها عدة خطوط منتج في عدد من الصناعات المرتبطة، وعادة ما يتسم العاملون بها بالتخصص الوظيفي، وتهدف المؤسسة إلى إيجاد بعض التعاونية بين أنشطة الأقسام المختلفة من خلال استخدام اللجان وحلقات الوصل (الروابط) الأفقية.

د- **وحدات الأعمال الإستراتيجية:** ويعكس هذا الهيكل تعديل حديث طرأ على هيكل الأقسام، وتمثل وحدة الأعمال وحدة قد تكون من أي حجم أو في أي مستوى ولكن لا بد أن يكون لها (رسالة مميزة، منافسين محددين، توجه للسوق الخارجي، سيطرة على أنشطتها الوظيفية)، إذن الفكرة الأساسية هنا هي تحقيق اللامركزية على أساس العناصر الإستراتيجية.

هـ- **الهيكل المركب (المصفوفي):** يلائم هذا الهيكل المؤسسات الكبيرة ذات خطوط المنتج المتنوعة في عدة صناعات غير مترابطة، وأحيانا يطلق عليه المؤسسة القابضة أو الهيكل المصفوفي، ويتكون من مجموعة من المشاريع أو مؤسسات مستقلة أو تابعة تعمل تحت مظلة مؤسسة واحدة، ولكن يسيطر عليها مجالس إدارات المؤسسات التابعة ويتعذر تحقيق مزايا التعاونية، حيث أن المؤسسات التابعة تعمل في مجالات غير مترابطة.

ولكي تضمن المؤسسة نجاح إستراتيجيتها لا بد من توافق الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية، وتعكس الإستراتيجية مجموعة التصرفات التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها، بينما يحدد الهيكل التنظيمي وكيفية أداء المؤسسة لعملياتها الداخلية، ويعكس كذلك الثقافة السائدة داخل المؤسسة، ويؤثر بدرجة ملموسة على قدرتها التنافسية، بمعنى آخر بدون الهيكل التنظيمي المناسب يتعذر تنفيذ الإستراتيجية بفعالية، وخلاصة القول أنه ينبغي تركيز الاهتمام على كل من الهيكل التنظيمي وأسلوب تقييم البدائل حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

وما يجب ملاحظته في مختلف أنواع الهياكل التنظيمية هو أنها تخضع عمليا للإستراتيجية والأهداف في المؤسسة، إذ يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابعا للإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي التي تحدده، فإذا كانت المؤسسة تريد مثلا تحقيق تطور لمنتجات، أو أسواق معينة فإن الهيكل التنظيمي المناسب هو التنظيم حسب المنتجات أو الأسواق، لكن هناك من يقول بأن العملية عكسية أي أن الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي نظرا لما لهذا الأخير من تأثير وتحكم في حركة و تخطيط المؤسسة، انطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير و المتذبذب أحيانا.



**ثانياً: الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>:**

تعتبر الثقافة في أي مؤسسة عن مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، والمتوارثة عبر الأجيال المتعاقبة من العاملين، وعادة تعكس الثقافة رسالة المؤسسة وقيم المؤسسين، والثقافة التنظيمية تنسم بدرجة عمق معينة، ينعكس ذلك في مدى اقتناع العاملين بها، فعلى سبيل المثال إذا نصت رسالة المؤسسة على الاهتمام بالجودة فلا بد أن ينعكس ذلك في الثقافة السائدة بداخلها، ويعمل كافة العاملين على المحافظة على الجودة باعتبارها جزء من تقاليد المؤسسة، والجدير بالذكر أنه بالرغم من أن ثقافة المؤسسة عادة ما تكون موحدة، إلا أنه قد يظهر بعض التباين في بعض جوانبها بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتساهم الثقافة التنظيمية في تشكل سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة، ولا بد من إدراك أنه إذا حدث تعديل في رسالة أو سياسة أو أهداف أي مؤسسة يتعارض مع الثقافة السائدة بداخلها، فإنه يتعذر تطبيقه، وستواجه المؤسسة مقاومة من جانب العاملين.

والثقافة التنظيمية صعبة التغيير وتتطلب مدة زمنية كبيرة لتعديلها، ذلك لأنها تتكون في مدة طويلة من الزمن، وخلاصة القول أن الإستراتيجية يمكن أن تعكس جانب قوة أو ضعف وفقاً للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

**ثالثاً: الوظائف الأساسية للمؤسسة.**

توجد بالمؤسسة العديد من الوظائف الأساسية، وتختلف هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوع وحجم المؤسسة، ومن الوظائف التي توجد بالمؤسسة: التسويق، الإنتاج والعمليات، التمويل، الموارد البشرية، العلاقات العامة...إلخ، وتمثل جوانب القوة تلك الجوانب من الوظائف التي تستطيع أن تتنافس بها المؤسسة في الأسواق التي تبني حولها إستراتيجيتها، أما جوانب الضعف فهي الجوانب التي لا تستطيع المؤسسة أن تتنافس بها لأنها تحد من درتها على المنافسة، ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية اسم تحليل المزايا التنافسية competitive advantages، والميزة التنافسية ما هي إلا ذلك الجانب الذي يمكن المؤسسة من المنافسة بصورة أكثر فعالية في الأسواق<sup>2</sup>، وفيما يلي سوف نتناول مختلف الوظائف الأساسية لعمل المؤسسة بالتفصيل:

**1- عناصر التسويق الإستراتيجية:** تعد وظيفة التسويق بمثابة حلقة الوصل الرئيسية مع العميل والمنافسة، ولذا لا بد من توجيه المزيد من الاهتمام للمركز السوقي للمؤسسة، والمزيج التسويقي، ويساعد تحديد المركز السوقي في التعرف على عملاء المؤسسة، ومن خلال بحوث السوق تتمكن المؤسسات من تقسيم السوق إلى قطاعات، ويعتمد المزيج التسويقي للمؤسسة على تعريف القطاع السوقي المستهدف حتى

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص233-234.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعية، مصر، 2000، ص168.

تتجح المؤسسة في تصميم السلعة الملائمة، وتقديمها بالسعر المناسب من خلال منافذ التوزيع المناسبة<sup>1</sup>، ومعتمدة في ذلك على الحملات الترويجية المخططة بدقة، ولا بد من الأخذ في الحسبان أن لكل سلعة دورة حياة معينة تختلف باختلاف المجتمع المستهدف، وطبيعة الصناعة، بالإضافة إلى عدة متغيرات بيئية أخرى تلعب دورا حيويا في تحديد المراحل المختلفة لدورة حياة السلعة أو الخدمة مثل التطور التكنولوجي، درجة توافر بعض المنتجات البديلة للمنتج ودرجة قبول السوق للمنتج الجديد...إلخ.

إن تقييم النشاط التسويقي للمؤسسة لابد أن يتضمن تقييما لأربعة عناصر أساسية وهي مزيج المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع وهي تلك الجوانب التي تمثل عناصر المزيج التسويقي، فالإستراتيجيات التسويقية تهدف إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية وهي:<sup>2</sup>

\* تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة من طرف المستهلك.

\* تحديد السعر، الجودة، و الصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمؤسسة.

\* تحديد وسائل الإتصال وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب.

\* جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها فيها.

2- عناصر التمويل الإستراتيجية: إن المسؤولية الرئيسية لوظيفة المالية في المؤسسة هي توفير أفضل

الموارد المالية، وأفضل استخدام ممكن لتلك الموارد والرقابة عليها، وهي المسؤولة عن توفير السيولة اللازمة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية ( المحلية أو العالمية) وتخصيصها للاستخدامات المختلفة، كما يقع على عاتق المسؤولين بهذه الوظيفة مسؤولية متابعة التدفقات النقدية وأسعار صرف العملات الأجنبية، ويساعد مفهوم الرفع المالي ( نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الأصول) في تحسين وضع حملة الأسهم العادية، حيث أن تمويل الأنشطة من خلال طرح السندات يؤدي إلى رفع إجراء السهم ( Eavning pershare) لأن الفائدة المدفوعة على القرض تخصم من الدخل الخاضع للضريبة، ويترتب على استخدام الرفع المالي ارتفاع نقطة تعادل المؤسسة عن ما إذا كان التمويل من الموارد الداخلية فقط، وبالتالي يمكن النظر إلى الرفع المرتفع باعتباره نقطة قوة في فترات الرخاء والزيادة المستمرة في المبيعات، أو نقطة ضعف في فترات الكساد وانخفاض حجم المبيعات، وتقوم الإدارة المالية بإعداد الموازنات الرأسمالية من خلال تحليل وترتيب الاستثمارات المتاحة في الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني والآلات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kamel Hamdi, *dignostic et redressement d' entreprise*, cs – salem , cheraga , Alger ,2002 , p 64.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-170.

<sup>3</sup> نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116.

وبصفة عامة تستخدم المؤسسات عدد من النسب المالية في القيام بالتحليل الذي يهدف إلى معرفة موقفها المالي، فنسب الربحية توفر مؤشرات لقدرة المؤسسة على استخدام المبيعات الجارية في تحقيق الأرباح، ونسب السيولة تقيس قدرة المؤسسة على سداد الديون القصيرة الأجل عندما يأتي تاريخ استحقاقها، أما نسب الرفع فإنها تستخدم بغرض تقييم موقف المؤسسة من الديون الطويلة الأجل، أما نسب الكفاءة التشغيلية فهي مؤشر لقدرة المؤسسة على استخدام مواردها في تحقيق المبيعات و الأرباح، وبصفة عامة فإن حجم هذه النسب (سواء كانت نسبة عالية جداً أو منخفضة جداً) يعد مؤشراً على وجود بعض المشاكل في الأداء و يتطلب الوصول إلى أسباب هذه المشاكل القيام ببعض أنواع التحليل الأخرى.<sup>1</sup>

3- **عناصر البحوث والتطوير الإستراتيجية:** يعد مدير وظيفة البحث والتطوير هو المسؤول أساساً عن اقتراح الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة وتنفيذها في ضوء أهداف وسياسات المؤسسة، وبالتالي تشمل مهمة مدير وظيفة البحث والتطوير<sup>2</sup>:

\* اختيار التكنولوجيا الملائمة للمؤسسة من ضمن البدائل المتاحة.

\* وضع أسلوب يتيح استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة في منتجات وعمليات جديدة.

\* الاستغلال الفعال للموارد المتاحة حتى يمكن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بنجاح، ويجب على المسؤولين في المؤسسة توفير الموارد اللازمة لإجراء البحوث والتطوير.

والياً ينظر إلى حدة البحوث والتطوير في المؤسسة ( أي إنفاقها على البحوث والتطوير كنسبة من إيرادات المبيعات) كوسيلة أساسية للحصول على حصة سوقية في ظل المنافسة العالمية، وتؤثر طبيعة الصناعة على حجم المنفق على البحوث والتطوير، فنجد أن الشركات المنتجة لبرامج الحاسب الآلي تنفق مبالغ باهظة على البحوث والتطوير مقارنة بالشركات العاملة في مجالات أخرى، كصناعة الورق مثلاً، وللاسترشاد في هذا المجال ينبغي على المؤسسات أن تتبع منافسيها عند تحديد حجم الإنفاق على البحوث والتطوير إلا إذا تطلبت الخطة الإستراتيجية حجم إنفاق غير عادي.

والواقع أن الإنفاق على البحوث والتطوير لا يستلزم بالضرورة تحقيق النتائج المرجوة، حيث أنه يمكن أن يكون هناك فجوة بين الكفاءة التكنولوجية والقدرة على الاستخدام الفعال لهذه التكنولوجيا، أي أن المؤسسة قد تنجح في تطوير تكنولوجيا حديثة إلا أنها غير قادرة على نقل هذه التكنولوجيا من المصنع إلى السوق، أي عدم قدرتها على تحويل هذه التكنولوجيا إلى سلع يمكن تسويقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ص 70.

<sup>3</sup> نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 117.

\* ويعد منحى الخبرة من المفاهيم الجديرة بالذكر في هذا المجال ويشير منحى الخبرة أو منحى التعلم إلى أن تكاليف الإنتاج الوحديّة تتناقص بنسبة ثابتة ( عادة من 20 إلى 30) مع تضاعف عدد وحدات الإنتاج.

وتتفاوت هذه النسبة باختلاف طبيعة الصناعة، بالإضافة إلى عدة متغيرات أخرى منها: الفترة الزمنية التي يستغرقها الفرد في تعلم مهمة جديدة، اقتصاديات الحجم، التحسينات في العملية والمنتج، والأسعار الأقل للمواد الخام<sup>1</sup>.

عادة ما تستخدم المؤسسة منحى الخبرة في تقدير تكاليف الإنتاج في الحالات التالية:

- إنتاج سلعة جديدة بالأساليب والعمليات المتاحة حالياً.
- عند إنتاج سلعة حالية باستخدام أساليب وعمليات جديدة، وبالرغم من أن مفهوم منحى الخبرة استخدم بداية في مجال السلع فقط، إلا أنه يصطلح أيضاً للتطبيق في مجال الخدمات.

#### 4- عناصر الموارد البشرية الإستراتيجية:<sup>2</sup>

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط، وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كما تقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج و الخطط، وتهتم هذه الوظيفة بمجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة من منطلق مجموعة من العناصر ( إدارة المؤسسة وأهدافها، البيئة و المجتمع، الوحدات و المجموعات التنظيمية للمؤسسة، العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع و القيم و الجهد) .

يتمثل الهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية في تحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف، وكلما كان الفرد ملائماً لطبيعة العمل كلما تحسن أدائه، وارتفعت كفاءته وحالياً يلقي الجانب البشري الكثير من الاهتمام من المؤسسات، وبدأت بعض المؤسسات في الاعتماد على فرق العمل المكونة من العاملين في إدارة واحدة، أو من عدة إدارات، كما يوجه المسؤولون على وظيفة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً لعلاقتهم مع النقابات المهنية والعمالية وللعمالة المؤقتة، وهناك اهتمام ملموس بتحسين "جودة حياة العمل" في المؤسسة بالنسبة للعاملين من خلال تقديم فكرة المشاركة في حل المشاكل، إعادة هيكلة العمل، تقديم نظم مكافآت مطورة، تحسين بيئة العمل، وإرساء ثقافة الانضباط والنشاط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص135 .

<sup>2</sup> أحمد القطامين مرجع سبق ذكره ، ص 78.

<sup>3</sup> نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص118

- عناصر الإنتاج والعمليات الاستراتيجية:

تعرف وظيفة الإنتاج والعمليات بأنها تلك الوظيفة الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى السوق، وتختص الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة والتكاليف، وخدمات المستهلك وفعالية الإنتاج وزمن الاستجابة، ومن خلال هذه الاستراتيجيات تصبح المؤسسة قادرة على خلق سمعة جيدة لها تميزها عن باقي المنافسين لها في الصناعة، كذلك فإن الاستراتيجيات الإنتاجية عليها أن تهتم ببعض الجوانب الأخرى السابقة مثل التكنولوجيا والمواد الأولية وتعميم استخدام الآلات والتسهيلات الإنتاجية، وكذلك الرقابة على الإنتاج.<sup>1</sup>

وباختصار فإن الاستراتيجيات الإنتاجية تتعلق بعملية اختيار وتصميم وتحديث والرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة لإنتاج منتجات أو خدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والفعالية الإنتاجية، وجدولة الإنتاج المرغوب فيها من المؤسسة.<sup>2</sup>

- فالاختيار يتضمن تحديد المؤسسة لكل من المنتجات التي سوف يتم إنتاجها والعمليات الإنتاجية المستخدمة والمعدات والآلات التي سوف تستخدم، وكذلك القوى العاملة اللازمة لوضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة موضع التنفيذ.

- أما التصميم فيتضمن تصميم المنتجات والعمليات الإنتاجية والمعدات والآلات المستخدمة والوظائف وطرق العمل ونظم الرقابة على الإنتاج، بحيث يعد من الاستراتيجيات الإنتاجية الهامة، وفي هذا الصدد فلا بد وأن تقرر المؤسسة ما إذا كانت الأوامر الخاصة بطلب منتجات معينة سوف يتم تنفيذها على أساس الوظائف، أو دفعات، أو إنتاج نمطي كبير الحجم أو عمليات مستمرة...إلخ.

- أما فيما يخص التحديث فيتضمن مراجعة لنظام الإنتاج في ضوء ضرورة إنتاج بعض المنتجات الجديدة، أو ضرورة استخدام بعض الخدمات، أو العمليات الإنتاجية الخارجية.

فالتغيير الذي يحدث في النظام الإنتاجي يعكس استجابة المؤسسة لأي تغيرات تحدث في بيئتها الخارجية.<sup>3</sup>

- أما الرقابة على الإنتاج فتعد من العمليات المستمرة في النظام الإنتاجي وتتضمن وضع جداول الإنتاج وتحديد طرق التعامل مع الآلات والمعدات والرقابة على العاملين في ميدان الإنتاج، وتتضمن أيضا

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 183-184.

<sup>2</sup> احمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 68 .

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

عملية الجدولة وتحديد حجم العمل الأمثل الذي ينبغي أن يؤدي على كل آلة، أو في كل قسم من الأقسام الإنتاجية، وكذلك حجم الإنتاج الذي يجب تحقيقه... إلخ.

#### 5- عناصر نظم المعلومات الاستراتيجية:<sup>1</sup>

تتمثل المهمة الرئيسية للمسؤول على نظم المعلومات في تصميم وإدارة المعلومات داخل المؤسسة بحيث تساهم في رفع الإنتاجية وتحسين عملية اتخاذ القرارات وذلك بتوفير المعلومات في الوقت المناسب والنوعية المناسبة، وينبغي جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها في شكل يساهم في الإجابة على التساؤلات الإستراتيجية التي تهم المسؤولين في المؤسسة، والواقع أن أهمية نظم المعلومات في تزايد مستمر نظرا لدورها المؤثر على كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، سواء في مرحلة التخطيط أو المتابعة أو الرقابة، ومن الاتجاهات الحديثة في مجال نظم المعلومات في المؤسسات هي التوسع في استخدام الانترنت في التسويق والانترانت في الاتصالات الداخلية، وتشير الانترانت **Intranet** إلى شبكة المعلومات داخل المؤسسة والمتصلة في ذات الوقت بالانترنت على مستوى العالم.

6- **الكفاءات**: تعبر الكفاءات عن عملية اتخاذ المبادرة والمسؤولية على اتخاذ القرارات وعن كافة موارد المؤسسة، وتكون من أجل غاية معينة لتحقيق الأداء الجيد، وهي بذلك تعبر عن مظهر اجتماعي وذكاء فردي وجماعي للحالات المنتجة.<sup>2</sup>

وتعرف الكفاءات على أنها مزيج المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة، والتي تتم ملاحظتها والاعتراف بها من خلال الوضعية المهنية، وبتعبير آخر هي مجموعة المعارف العلمية والعملية التي تتوفر عليها المؤسسة والتي تعمل على تقييمها وتطويرها، وتتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال تعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية، وذلك عن طريق تجميع الموارد ووضعها تحت السيطرة<sup>3</sup>، وفحص برامج التدريب وجعلها تحت وصاية المؤسسة.

ويشير كل من "هامل" (Hamel) و "براهاالد" (Prahalad) إلى الكفاءات الأساسية والتي تمثل المعرفة الجماعية للتنظيم، حيث تسمح المؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيا والمعارف العلمية من أجل تكييف الأنشطة بسرعة على السوق، وتتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص هي:<sup>4</sup>

الكفاءات تمثل قيمة قوية في عيون العملاء، وهي ميزة كبيرة للمؤسسة.

<sup>1</sup> نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 2، المجلد 0، جامعة بشار الجزائر، 2017، ص 104.

<sup>3</sup> Jean- François AUDROING, *la décision stratégique*, economica, paris, 2000, p185.

<sup>4</sup> jean- lue ARREGLE et autre, *les nouvelles approches de la gestion des organisation*, economica, paris, 2000, pp147,148

- الكفاءات متماثلة في السوق، وواضحة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- الكفاءات مرنة، أي أنها تتميز بالبراعة والإتقان في تقديم المنتجات الجديدة، والقيام بتحليل الكفاءات، يجب تنظيم الكفاءات الأساسية للمؤسسة وفق الخطوات التالية:
- ملاحظة الأفراد في العمل، لتحديد الكفاءات المهنية كمجموعة من المعارف العلمية والتطبيقية الموجودة لدى الأفراد، وذلك قصد الحصول على خريطة تفصيلية للكفاءات المتواجدة بالمؤسسة.
- تجميع وترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة المؤسسة.
- تطوير كفاءات أساسية جديدة انطلاقاً من الكفاءات القائمة.
- وأخيراً يمكن استخدام مجموعة من النسب و المؤشرات (النسب المالية، نسب الإنتاج،نسب التسويق،نسب الأفراد) من أجل تحليل متغيرات الأداء الداخلي بالمؤسسة، والتعرف على عناصر المحيط الداخلي، وتحديد نقاط القوة و الضعف بها، وتساهم متابعة هذه النسب على فترات مختلفة في التعرف على التطورات التي تطرأ عليها، ومدى انعكاسها على جوانب القوة و الضعف في المؤسسة، والجدول التالي يبين هذه النسب و طريقة حسابها.

جدول رقم (1-1): بعض المؤشرات الخاصة بتحليل عناصر المحيط الداخلي.

إسم/مدلول النسبة	طريقة حساب النسبة
<b>النسب المالية:</b> -معدل العائد على الإستثمار -نسبة التداول -نسبة السيولة -نسبة السيولة المختصرة	صافي الربح قبل الضريبة/الأصول الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة (الأصول م-المخزون)/الخصوم م النقدية/الخصوم المتداولة
<b>نسب الإنتاج:</b> -إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات -مدى أو فاعلية استخدام الآلات -نسب تعطل الآلات -نسبة التالف -معدل دوران المخزون	الإنتاج/ساعات تشغيل الآلات عدد سا التشغيل الفعلية/ع سا التشغيل المتاحة ساعات التوقف/ساعات عمل الآلات كمية التالف/كمية الإنتاج إجمالي المخزون /متوسط المخزون
<b>نسب التسويق:</b> حصة المشروع من السوق نسب الديون المدومة إلى المبيعات فعالية تكاليف الإعلان	مبيعات المشروع/مبيعات الصناعة الديون المدومة/المبيعات المبيعات/تكاليف الإعلان المبيعات /عدد رجال البيع

المبيعات/ المبيعات الآجلة	فعالية رجال البيع فعالية المبيعات الآجلة
الإنتاج/عدد الأفراد الإنتاج/عدد ساعات العمل عدد تاركي العمل/متوسط عدد العاملين عدد أيام الغياب/أيام العمل الإجمالية عدد ساعات التأخير/سا العمل الإجمالية عدد الحوادث والإصابات/عدد العاملين عدد الشكاوى/عدد العاملين كمية الإنتاج/ميزانية الحوافز	نسب الأفراد: -فعالية الأفراد -إنتاجية ساعات العمل -معدل ترك العمل -معدل الغياب -معدل التأخير -معدل الإصابات والحوادث -نسب الشكاوى

**المصدر:** من إعداد الطالب بالإعتماد على: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص122-123.

### الفرع الثاني: المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية

إن بيئة العمل المادية الداخلية تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي حيث تؤثر تأثيراً متبايناً حسب إيجابية أو سلبية مكونات بيئة العمل المادية، وأهم المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية هي:

#### أ- الضوضاء:

الضوضاء تثير أعصاب بعض العاملين، وتعد من أهم مصادر ضغوط العمل التي تقلل الالتزام التنظيمي، حيث أكدت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تثير الجهاز العصبي وتزيد من إفرازات هرمون الأدرينالين من الغدة الكظرية، والذي يؤدي إلى استجابات حادة لأي مؤثر بجانب زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وبصفة خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى تركيز.<sup>1</sup>

#### ب- الإضاءة في مكان العمل:

الضوء المبهر يعد من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين، ويثير جو من الصخب، بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل، فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم، لخلاف الإضاءة السيئة التي تجلب شعوراً بالانقباض وتؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والإجهاد، فضلاً عن إمكانية وقوع بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة غير المناسبة.

<sup>1</sup> محمد السيد حمزوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشرقي للنشر والتوزيع، الرياض، 2008، ص106 .



تعد تجارب التون مايو (Elton Mayo) بمصانع (الهواثورن) بشركة ويسترن إلكتروك في عام 1924م من أولى الدراسات التي أكدت أهمية دراسة بيئة العمل، وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال، وخصوصاً الإضاءة واثراً على اتجاهات العاملين والإنتاجية، تعتمد على الإضاءة التي يتم العمل فيها، ولقد بينت النتائج التي حصل عليها يجب أن تزود أماكن العمل بالإضاءة الكافية لتوفير مستوى جيد لحدة النظر وليست شدة الإضاءة هي العامل الوحيد الذي ينبغي مراعاته في بيئة العمل فيما يتعلق بالإضاءة، بل أن هناك عاملاً آخر لا يقل أهمية هو تجانس توزيع الضوء بمعنى مدى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل، فمثلاً يمتاز ضوء النهار الطبيعي بتحقيقه قدرًا من التجانس في توزيع الإضاءة على أجزاء بيئة العمل، مثل القراءة أو الكتابة في حجرة على ضوء النهار، وعلى العكس من ذلك القراءة أو الكتابة على ضوء، وكلما كان الضوء موزعاً توزيعاً عادلاً على أجزاء بيئة العمل كان أنسب للإنتاج و كلما زاد رضا العمال.<sup>1</sup>

### ج- التهوية في مكان العمل:

هناك عدد كبير من المتغيرات متعلقة بالطقس يمكن أن تتأثر بها الأعمال من ذلك مثلاً درجة الحرارة، وهناك تلوث الهواء، والضغط الجوي، والرطوبة وتوزيع الأوكسوجين في جو العمل، كذلك هناك درجة حرارة الأشياء الموجودة في مجال العمل أو التي تدخل كجزء من العمل نفسه صحيح أنها ليست في ذاتها عوامل من طقس ولكنها بالتأكيد يمكن اعتبارها من متعلقاته، ولها اثر كبير على العاملين.<sup>2</sup>

### د- درجة الحرارة في مكان العمل:

تختلف استجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيفاً مع البيئة الحارة، والبعض الآخر أكثر تكيفاً مع الأجواء الباردة. وتعد درجة الحرارة مصدراً من مصادر الضغوط في تؤثر على جسم الإنسان، حيث يؤدي ارتفاع درجة الحرارة إلى فقد الفرد كميات كبيرة من السوائل في شكل عرق، مما قد يؤدي على المدى البعيد إلى إصابة بالإجهاد أو التصلب الحراري الذي يدفع العامل لعدم الالتزام بساعات الدوام والتفكير في البحث عن عمل آخر يتضمن ظروف مادية أفضل لا تعرضه للحرارة المرتفعة التي قد تعرضه للخطر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف كورستين، مصر، 1998، ص 221\_ 222.

<sup>2</sup> فرج عبد القادر طه، نفس المرجع السابق، ص 223 .

<sup>3</sup> فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره ص 223 .

ه- التصميم الداخلي للبناء:\*تصميم المكاتب:

التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو التآثير أو التهوية والإضاءة يساعد في مساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام وعدم الهرب بحثاً عن جو ملائم أو للهروب سوء التكديس والزحام وما يترتب عليهما من إصابة بالإرهاق، أو من سوء تصميم المكتب، ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعيتها تمنح العاملين مزايا مهمة من أبرزها: تقديم الحماية والأمان، تسهيل عملية الاتصال الاجتماعي، زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي للمنظمة التي يعمل بها الفرد، وتعزيز أداء المهنة بطريقة عملية.<sup>1</sup>

\*أرضية البناء غير المدروسة :

التي قد تسبب في بعض الأحيان في بعض أماكن العمل مخاطر الانزلاق وما ينتج عنها من كسور عظيمة متنوعة. عدم وجود منافذ للنجاة كافية مما يشكل خطراً على الموارد البشرية في مكان العمل عند حدوث حريق، أو ظروف يستدعي إخلاء البناء بسرعة. عدم كفاءة الترتيب الداخلي للبناء، ويقصد به عدم تجهيز العمل (الآلات، سيور ناقة، مفروشات) على المساحة الداخلية بشكل مدروس، مما يسبب إصابات وعدم الراحة فيه.<sup>2</sup>

\*فترات الراحة ومدتها اثناء العمل:

يذكر الدكتور (وصفي، 2005) إلى أنه قد أثبت من خلال الممارسة والتجربة أن عدم وجود أو قلة عدد فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها، مصدر هام من مصادر وقوع حوادث وإصابات العمل، خاصة إذا كان العمل سريعاً أو صعباً وسواء كان العمل ذهنياً أم عضلياً، حيث يتعرض الفرد للإجهاد والأعياء بسبب ذلك وظهور إحتمال وقوع إصابة أو حادث عمل، فالإجهاد يزيد من نسبة مادة الادريالين في الدم التي تفرزها الغدة الكظرية في الجسم، وهذا ما يشعر بالأعياء ويعرضه إلى الإصابة بذبحة صدرية أو إغماء في مكان العمل.

\*ساعات العمل :

متوسط ساعات العمل غالباً ما يكون 8 ساعات في البداية عندما يكون الفرد مبتدئ لا يمتلك المهارات الكافية من الممكن أن يعمل بعدد ساعات من 10 إلى 12 ساعة في اليوم حتى يمتلك المهارات الكافية ثم ينتقل الى مكانه أفضل فتقل ساعات العمل فيكون متوسط ساعات العمل من 6 إلى 8 ساعات مما يجعله يجد

<sup>1</sup> عابد رحيل العيادة الشمري، دوربيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالي، جامعة نايف للعلوم الامنية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الرياض، 2013، ص22\_30.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إداة الموارد البشرية المعاصرة ، داروائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص581.

الوقت ما بين الحين والآخر لتعلم مهارات جديدة إلى أن يستطيع في النهاية العمل بنظام جزئي لا يتعدى الـ 5 ساعات في اليوم، ويمكنه العمل في الوقت المناسب بالنسبة له وهذا النظام معروف خصوصاً في الدول الغربية.

ونستنتج من ذلك إن متغيرات ظروف العمل المادية مثل تصميم البناء والمكاتب، فترات الراحة، ساعات العمل، الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وغيرها من الظروف تؤثر تأثيراً كبيراً على رضا الفرد أو عدم رضاه، فدرجة جودة ظروف العمل، تؤثر على اتجاهات وظيفته التي يؤديها، وبالتالي تؤثر على رضاه أو عدم رضاه، فمعدل دوران العمل بترك الخدمة ومعدل الغياب، يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة وينخفضان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة. وكذلك نلخص أنه كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة، والتهوية وحجم المكتب والتليفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

### المطلب الثالث: دراسة بيئة العمل الداخلية

لا يمكن أن تتجح إستراتيجيات منظمات الأعمال إلا إذا كانت متناسقة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وعليه ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المنظمة إستراتيجيتها في حدود إمكانياتها الحقيقية.<sup>1</sup>

وتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة يعني قياس ما هو متوفر لدى المنظمة من مقومات وجوانب قوى داخلية وموارد، مقارنة مع ما هو متوفر لدى المنظمات المنافسة ومحاولة تلافي نقاط الضعف لديها، ومحاولة الخروج بأقل الخسائر، ونقاط القوة والضعف أي بالنسبة للمنافسين في الصناعة، فلا توجد قوة مطلقة أو ضعف مطلق بل تقاس القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين ولذلك فإن تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة ينبغي أن يتم بالنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية، بمعنى أن القوة والضعف يتحددان من وجهة نظر خارجية، فمستوى التكنولوجيا البدائي اليدوي يعتبر نقطة ضعف إذا اختلف عن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة، ولكنه لا يعتبر نقطة ضعف في كل الصناعات، فإن تصنيع الخام الفاخر مازال يعتمد على العامل الماهر اليدوي. ومعنى ذلك أن تقييم ودراسة الإمكانيات الداخلية للمنظمة هو خطوة إستراتيجية ينبغي النظر إليها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئة المنظمة الخارجية كما يوضح الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية عمان، 2003، ص135.

الشكل رقم (1-1) تقييم ودارسة الإمكانيات الداخلية للمنظمة

فرص	نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص	نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص
	نقاط ضعف تسبب تهديدات خارجية	نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات
تهديدات	نقاط ضعف	نقاط قوة

المصدر : محمد أحمد عوض 'الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ،الدار الجامعية عمان، 2003،ص135 .

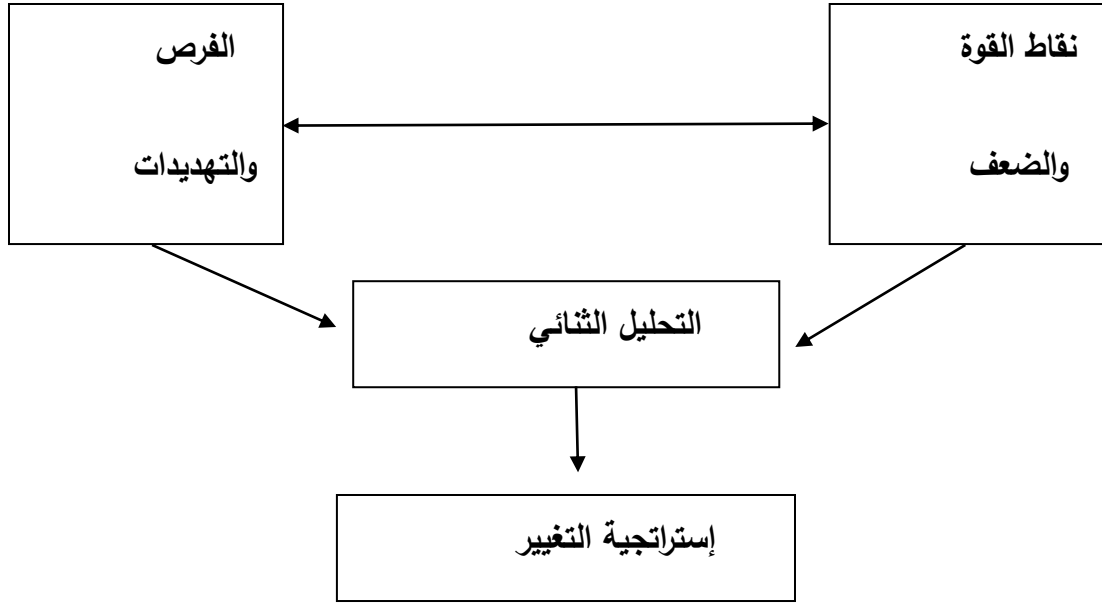
أولاً: الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية<sup>1</sup>:

وبناء على تقييم الإمكانيات الداخلية، على المنظمة العمل على تحديد كيفية استخدام نقاط القوة الداخلية وتوجيهها نحو استغلال الفرص المتاحة، ولمواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات ، وتحديد أوجه التحسين والتطور الضرورية في الأمل الداخلي ، والواجب إنجازها ، حتى تستطيع المنظمة استغلال الفرص المتاحة والتخلص من بعض الأنشطة التي لا تعود على المنظمة بالنفع، حتى تستطيع المنظمة البقاء في سوق الأعمال .

فالهدف من تقييم الإمكانيات الداخلية هو التعرف على نقاط القوة التي يمكن استخدامها لتحقيق النجاح في السوق ومعنى ذلك أن الهدف الأساسي من تقييم الإمكانيات الداخلية هو وضع رؤية إستراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات في البيئة الخارجية المناسبة ، وأن القوة والضعف لا يتم قياسهما إلا في ضوء ، وضعف المنافسين في السوق المستهدف ، ويمكن القول أن التغيير المناسب هو نتيجة للتوفيق بين نقاط القوة والضعف من ناحية ، وبين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية من ناحية ثانية، ويوضح ذلك بالتحليل الثنائي المعبر عنه في الشكل رقم (1-2)

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص137.

الشكل رقم (1-2) التفاعل بين التقييم الداخلي والخارجي:



المصدر : محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 138 .

وعليه يمكن القول أنه من المستحيل أن تكون لمنظمة أيا كان نوعها ذات قوة نسبية في جميع مواردها ومجالاتها الوظيفية كالتسويق، التمويل، الإنتاج ... ، أو في الجوانب الإدارية والبشرية ، فإنه يكون واجبا على المنظمة أن تحدد ماهي جوانب القوة والضعف في أي من هذه الموارد في أدائها الإداري أو الوظيفي ويساعد تحديد جوانب القوة والضعف هذه على تنمية عدد من إستراتيجيات التغيير البديلة لاستغلال الفرص البيئية ، أو تجنب التهديدات .<sup>1</sup>

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود ، إن مثل هذا التحليل والتقييم عادةً ما يكون أكثر غنى وعمقاً قياساً على تحليل المنافسة نظراً لأهميته في دراسة المتغيرات البيئية المختلفة لمنظمات الأعمال ، وأكثر من حيث المعلومات عن المجالات التي يغطيها .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 209.

**ثانياً : تحليل وتقييم موارد المنظمة المتاحة :<sup>1</sup>**

تحليل وتقييم الموارد الداخلية للمنظمة يساهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل المحتملة مستقبلاً ، والتي قد تواجه المنظمة من بيئتها الخارجية ، من خلال تقييم مقدرات المنظمة الناتجة في ضوء تحليل الموارد المختلفة للمنظمة طبيعية أو غير طبيعية .

يقول مؤيد أن الموارد سواء كانت موجودات ملموسة كالمكانن والأموال والمباني ، أو غير ملموسة كسمعة الشركة، وإسمها التجاري في السوق ، وصورتها الذهنية لدى الجمهور ، وتعتبر عنصر قوة عندما توفر للمنظمة ميزة تنافسية ، أي أن المنظمة تستطيع أن تفعله الآن "أو في المستقبل" بصورة أفضل من الشركات المنافسة ."

قياساً على ذلك يعتبر المورد عنصر ضعف إذا أنتجته المنظمة بصورة أردأ من الشركات المنافسة. عليه تعتبر الموارد أساسياً في المنظمة ، ويساهم في قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل المحتملة ، إذا ما توفرت فيه الخصائص الأربعة الآتية :

\***القيمة Value** : هل يمتلك المورد قيمة تنافسية جيدة بين المنظمات في السوق ؟ .

\***الندرة Rareness** : هل تمتلك المنظمات المنافسة مثل هذا المورد ؟ .

\***التقليد Imitatality** : هل تكاليف تقليد السلعة من قبل المنافسين عالية؟.

القدرة على التنظيم **Organization** : هل هيأت الشركة نفسها ووفرت التسهيلات المساعدة على إستثمار أو إستغلال المورد بشكل جيد ؟ ولكن السؤال المهم كيف نثمن ونقيم ونزن هذه الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً في إطار تقييم المتغيرات البيئية للمنظمة ، إن إنجاز هذه العملية ليس بالأمر السهل تماماً ، فهو يتطلب الإجابة على الأسئلة الآتية :

1. هل أن بيئة الأعمال ووحدها متلائمة ومنسجمة ومتوافقة مع أهداف المنظمة ؟

2 . هل تعتبر بيئة الأعمال الداخلية ووحدها الوظيفية متوافقة ومتلائمة مع بعضها البعض لمواكبة التطورات وإعادة هندسة العمليات ؟

3. هل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ملائماً للعمليات الإدارية والتشغيلية وأن الهيكل يساهم في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية ، ويسهل من عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية ؟

<sup>1</sup> وليد عبد الله حمد عثمان، المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص74.

4. هل الثقافة التنظيمية متوافقة مع إستراتيجية المنظمة ؟ ولكي تكون بيئة الأعمال و وحدات أعمالها متلائمة ومنسجمة ومتوافقة مع الأهداف.

إن الغرض من هذا التحليل هو تقييم قدرة المنظمة أو أنشطة الأعمال على الاستفادة من الفرص أو تلافي التهديدات البيئية الناتجة من التفاعل والصراع بين ما تمتلكه المنظمة من عوامل وموارد ومهارات، وتلك التي يمتلكها منافسيها لتحقيق مزايا تنافسية معينة تضمن بلوغ الأهداف بكفاءة أعلى أو تكلفة أقل من الغير، هذه الموارد والمهارات بالطبع تختلف أيضاً من منظمة إلى أخرى من حيث قوتها وكفائتها وتأثيرها ويتطلب تطبيق التغيير والتطوير وهندسة العمليات الإدارية توافر موارد مادية وبشرية بدرجة عالية من الكفاءة والكفاية وإن الموارد الموجودة بالمنظمة يجب أن تخصص وتوزع بشكل جيد إذا كانت هذه المنظمة مقبلة على التغيير والتطوير وإعادة الهندسة .

وللإجابة على السؤال الثاني، على المنظمة لكي توافق بين بيئتها ووحداتها الوظيفية "مواردها" ، يمكن مناقشتها في إطار العناوين الوظيفية المتعارف عليها عامة وهي : التسويق ، الإنتاج والعمليات ، التمويل ، الموارد البشرية ، البحوث والتطوير ، ويجب تدقيق ومراجعة هذه الموارد وغيرها لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتقييم المجالات الوظيفية وتقييم القدرات الإدارية المتاحة للمنظمة :<sup>1</sup>

#### أولاً: العوامل التسويقية :

تعد وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية في منظمات الأعمال، حيث تعمل على تنظيم مستوى وتوقيت وخصائص الطلب بشكل يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، ولذلك فهي تحقق الصلة الرئيسية للمنظمة مع المستهلك أو متلقي الخدمة والمنافسين ، مما يتطلب إعادة العمليات الإدارية بالصورة التي تلبى طموح وآمال وتحقق أهداف المنظمة ، كما يتطلب دراسة وتحليل السوق ومتغيراته ، وكذلك تحليل المنتج للمنشأة ، حيث أن النظم الإدارية التسويقية تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية :

\*تقديم سلعة أو خدمة.

\*تحديد السعر ، الجودة.

\*جعل السلعة أو الخدمة متوافرة.

وعليه إن الغرض من تحليل هذه العوامل والمتغيرات هو إيجاد دعامة يمكن الاعتماد عليها في مجابهة المنافسين، وانتهاز الفرص المتاحة عبر الآليات المتاحة ، والتغلب على التهديدات.

<sup>1</sup> وليد عبد الله حمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص75.

المهم في الأمر أن تتصل هذه العوامل بمدى كفاءة وفعالية الإدارة في تنفيذ عملياتها الإدارية الخاصة بتخطيط المنتج التسويقي، وتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة.

في ضوء تحليل هذه العوامل يمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق، أي تحديد العناصر التالية:

\*نقاط القوة والضعف من السياسات التسعيرية واختيار السياسة السعرية المناسبة.

\*مزايا وعيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة مثل سياسة كشط السوق.

\*فوائد وتكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع .

\*تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج، وتقديم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد.

### ثانياً : عوامل الإنتاجية (الإنتاج والعمليات) :

#### وظيفة الإنتاج :

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمة وتشكيل الوظيفة المركزية في المنظمة لأنها تعني مباشرة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة والتي تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق، وبالتالي تحقيق أهدافها، فإنتاج السلع والخدمات هو مبرر لإنشاء أي مشروع أو مبرر توظيف جميع العاملين.

كما يعتبر النشاط الإنتاجي الطريق إلى تحقيق أمل المجتمعات في الرفاهية المادية ، وهو مؤشر التقدم والرقي ، وهو إلى جانب وظيفة التسويق يمثل الدعامة الأساسية لنشاط المنظمات ، لأنه يمثل النشاط الذي يستثمر فيه الجزء الأكبر من رأس المال ، والميدان الذي يعمل به أكبر عدد من الأفراد ، ومن خلال التنظيم الصحيح يجعل المنظمة قادرة على خلق مركز إستراتيجي يميزها على الإدارة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات، إدارة الانتاج والعمليات وتوسيع مفهوم إدارة العمليات بإعادة هندسة العمليات الإدارية ، ليشمل جميع العمليات والنشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات وأفكار جاهزة للاستخدام ، ومن هنا أصبحت تسمى "إدارة العمليات الإدارية أكثر شيوعاً من إدارة الإنتاج" وذلك لتشمل كل الظروف والمقضييات البيئية المحيطة بالمنظمة.



**عوامل الإنتاج والعمليات :<sup>1</sup>**

بعد أن تناولنا وظيفة الإنتاج لابد من الوقوف على عوامل الإنتاج والعمليات لما لها من أثر كبير على عمليات التشغيلية والإدارية المخططة بجانب أنها تساعد على إستغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة أو تلافي تهديداتها بطريقة أكثر فعالية وكفاءة وهي: انخفاض تكلفة العمليات الكلية للمنظمة عن تكلفة الغير.

1- توافر الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب في الأسواق.

2- كفاءة تسهيلات الإنتاج وفعاليتها "الصيانة ، الطاقة ...".

3- إنخفاض تكلفة المواد الخام والمواد الأولية.

4- توافر المواد الخام والمواد الأولية اللازمة للعمليات : من المعلوم بأن توافر المواد الخام والمواد الأولية تعتبر من المقومات الأساسية في نجاح العمليات الإنتاجية وبالتالي نجاح المنظمة.

5- كفاءة آلة الإنتاج وفعاليتها للعمليات تساعد المنظمة في إستغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها بالصورة المطلوبة، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة .

6- ملائمة موقع المصانع والمكاتب إستراتيجياً.

كل هذه العوامل هي بمثابة مؤشرات لإدارة العمليات تساعد في اقتناص الفرص من البيئة المحيطة للمنظمة، وتجنب المهددات التي قد تعترض سبيلها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي تعتبر العوامل الإنتاجية عناصر القوة والضعف في إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية.

**ثالثاً : عوامل إدارة الموارد البشرية :<sup>2</sup>**

تسعى إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال إلى تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد في الوظائف أو الأعمال ، تؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة، وهي أداء الوظيفة ، ورضا العاملين ، ودوران العاملين ، وبالتالي تهتم إدارة الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتقويم الأداء، وتستخدم إستراتيجيات في مجال إدارة القوى البشرية في المجالات الآتية :

1- إستخدام المهارات والقدرات الخاصة بالقوى البشرية بطريقة فعالة .

2- تزويد المنظمة بالعاملين المدربين تدريباً جيداً والذين تكون دافعتهم للأداء مرتفعة.

<sup>1</sup> وليد عبد الله حمدان، مرجع سبق ذكره ،ص76\_77.

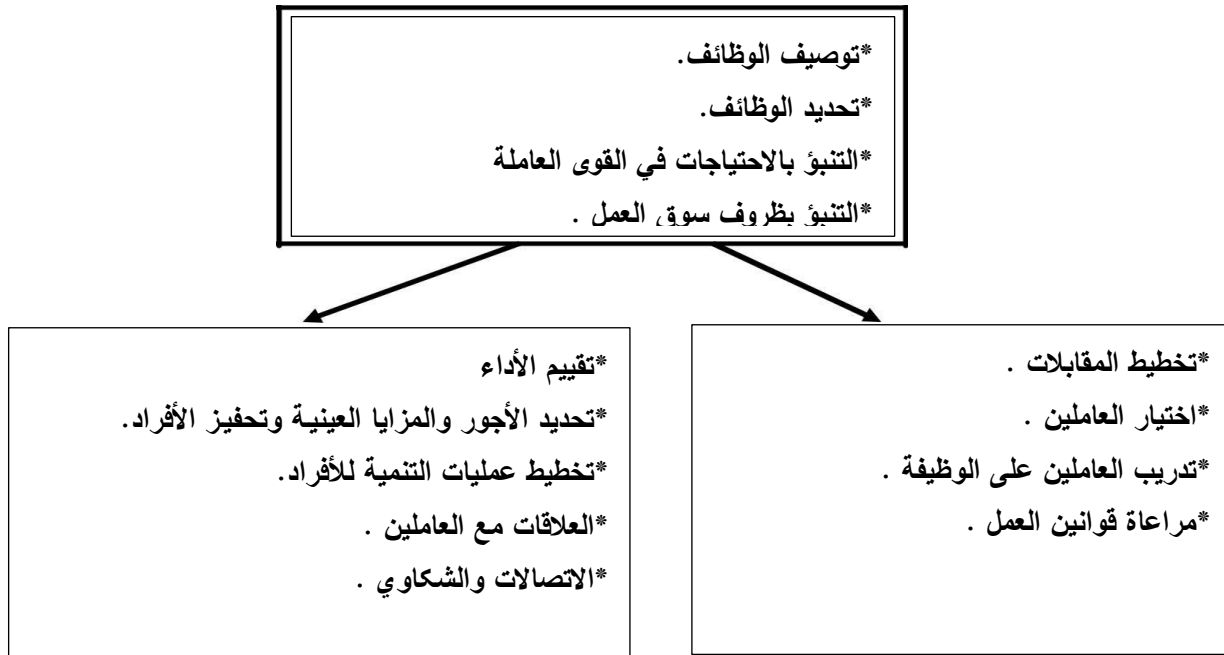
<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ،2000 ص111.

3- إدارة عمليات التغيير بحيث تحقق التوازن والمنفعة المتبادلة لكل من العاملين كأفراد وكجماعات للمنظمة ككل وللمجتمع والجمهور الخارجي.

ويعبر الشكل رقم (3) عن أحد وجهات النظر في إدارة الموارد البشرية والتي تمكن استخدامها في مناقشة تقييم هذا النشاط ، وأبعاد هذا التقييم ، وكما هو واضح من هذا الشكل فإن مجالات الموارد البشرية تتكون من ثلاثة مجالات رئيسية وهي : مجالات تصميم وتحليل الوظائف ، ومجال الاختيار ، ومجال الحفاظ وتطوير القوى البشرية .

وأى تحليل وتقييم لهذا النشاط في المنظمة لابد وأن يركز على هذه المجالات أو الأبعاد الثلاثة .

شكل رقم (1-3): مجالات الموارد البشرية (تحليل الوظائف وتبديل الاحتياجات والمحافظة على القوى البشرية)



المصدر : إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، مصر، 1990 ، ص 165.

#### أ) تحليل الوظائف<sup>1</sup>:

تبدأ عملية تحليل الوظائف بتحديد تلك المهام التي ينبغي أن تؤدي ، ويعقب ذلك تجميع تلك المهام المتشابهة في وظائف مع وضع توصيف كامل لكل وظيفة وتحديد طبيعتها بصورة مكتوبة ، وعندما يحدث أي تعديل في بيئة المنظمة فلا بد من التأكد من أن كل المهام المطلوبة لتنفيذ الخطط والسياسات الجديدة تؤدي بواسطة وظيفة محددة، وأنه لا يحدث ازدواج في أداء هذه المهام .

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص164.

**(ب) تدابير الاحتياجات:<sup>1</sup>**

بعد أن يظهر تحليل الوظائف السابق حاجة المنظمة من القوى العاملة فإنه لا بد من تنمية عدد الخطط لتدبير هذه الاحتياجات، وفق عملية اختيار الأفراد المناسبين ، وفق التخصصات اللازمة .

**(ج) الحفاظ على القوى البشرية وتنميتها:<sup>2</sup>**

بعد أن يتم اختيار الأفراد للعمل بالمنظمة ، فإن الحفاظ عليها وتنميتها يعد أمراً هاماً في إستراتيجيات المنظمة المتعلقة بهذه الموارد ، ومن العناصر الأساسية في مهمة الحفاظ على الموارد البشرية القيام بعملية تقييم أداء الأفراد وساعدتهم على تنمية قدراتهم بالتدريب .

**رابعاً : ثقافة المنظمة:<sup>3</sup>****مفهوم الثقافة التنظيمية :**

تعرف الثقافة التنظيمية انها "تمتد من الإفتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة عند حل مشاكلها في تأقلمها مع البيئة المحيطة وإندماجها الداخلي ، بحيث أصبحت ملزمة وشرعية ينبغي تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للتفكير والإدراك والشعور عند مواجهة مثل تلك المشاكل".

وعرفها خليل بأنها" تتكون من أنماط سلوك وقيم الجماعة ، وهي أنماط سلوكية ومعتقدات يتعلمها الأفراد من الآخرين في المجتمع ، أي أنها منقولة اجتماعياً " .

ويرى (Mountainair a tal) أن ثقافة المنظمة تعكس القيم والأعراف والمعتقدات المسيطرة وسط أعضاء المنظمة، وينظر إليها على أنها الطريقة التي تحافظ بها المجموعة على تماسك هيكلها الاجتماعي لمنظمة اجتماعية غير رسمية ، وكنمط يماثل شخصية المنظمة وثقافة المنظمة تمثل نظاماً اجتماعياً يؤدي إلى الانضباط والنظام وإعطاء معنى لتجربة وخبرات أعضاء المنظمة ، وتمثل القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة مصدراً لهذا المعنى المشترك ، حيث أن الأعراف والأحكام المقيدة للسلوك يتم تطويرها لتحديد السلوك المقبول لدى أفراد التنظيم".

**أهمية الثقافة :** التعريفات السابقة أكدت حقيقة هامة تتعلق بالارتباط المباشر بين الثقافة السائدة

وسلوك أفراد المنظمة، وحيث أن تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية يعتمد على جودة الكوادر البشرية والطريقة التي يدارون بها فإنه لا بد للمديرين من فهم الأبعاد المختلفة لمفهوم الثقافة ودورها في التأثير على أنشطة المنظمة وعملياتها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص164

<sup>3</sup> وليد عبد الله حمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص80

### أنواع الثقافة التنظيمية :

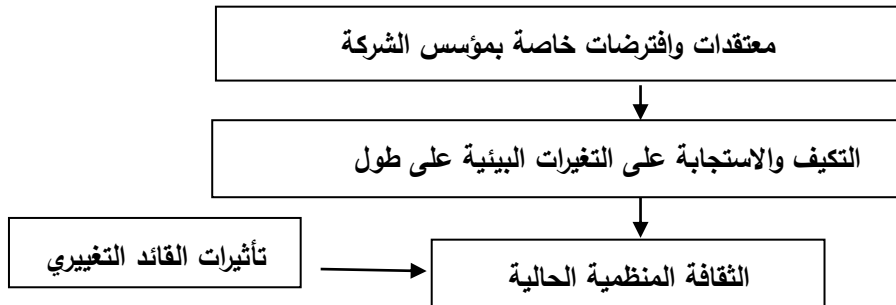
- قام (ويلسون وهنقر) بتقسيم الثقافة التنظيمية إلى خمسة أنواع هي :
- \*الثقافة التنافسية : وتهتم بالتركيز على الميزة التنافسية في السوق.
  - \*ثقافة المباداة : وتهتم بالإبداع وحب المغامرة وتحمل المخاطر.
  - \*الثقافة المساندة : وتهتم ببيئة العمل التي تتسم بالصدقة ومساندة العاملين بعضهم البعض.
  - \*الثقافة البروقراطية : وتهتم بالقواعد والهيكل الرسمي .
  - \*ثقافة العمليات : يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تم تحقيقها.
- أساس ثقافة المنظمة:**

إن الهدف الأساسي لثقافة المنظمة هو تمكين المنظمة من التكيف والإستجابة للمتغيرات البيئية، ولكن كيف يمكن لهذه المنظمة أن تؤسس وتبني القيم والسلوكيات والمعتقدات المناسبة، وتطويرها بحيث تساهم جدياً في تمكين المنظمة لإنجاز غاياتها وأهدافها الأساسية.

واعتماداً على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن الأساس للثقافة المنظمة هو الذي يعكس قيم ومعتقدات مؤسسيها، إلا أنه يجب الإشارة هنا إلى أن هذه الثقافة تتطور وتتكيف وتتحوّل مع مرور الزمن، وذلك لغرض الاستجابة إلى التغيرات البيئية.<sup>1</sup>

والشكل رقم (1-4) يوضح الثقافة المنظمة، والتي ينبغي أن تتغير كذلك لتعكس القوة المؤثرة للعوامل البيئية الأساسية خلافاً لثقافة المؤسسة، ويدخل هذا الموضوع ضمن إطار تقييم الثقافة التنظيمية الأساسية خلافاً لثقافة.

### الشكل رقم (1-4) تقييم الثقافة المنظمة:



المصدر : فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان،الأردن ، 2000م ، ص 99.

<sup>1</sup> وليد عبد الله حمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

خامساً : تصميم واختيار الاستراتيجية المناسبةتحليل نقاط القوة / الضعف والفرص / المخاطر SWOT :

بعد أن ألقينا الضوء على موارد المنظمة بالتحليل والتقييم وملائمتها مع بيئتها ووحداتها الوظيفية المتمثلة في التسويق والإنتاج والعمليات والموارد البشرية وتقانة المعلومات الإدارية والتحليل ، لابد من تحديد نقاط القوة (مورد ، مهارة ، ميزة تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين) وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن تقويتها أو تخفيف الضغط عليها. هنالك عدة أساليب للتحليل منها أسلوب التحليل SWOT لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنظمة ولكنه يهدف إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر في هذه البيئة ، وتحليل البيئة الداخلية بالمنظمة .<sup>1</sup>

ويوضح (Robison) إن هذا تحليل SWOT يقدم علي الافتراض بأن الإستراتيجية الفعالة هي التي تؤسس على الملائمة بين قدرات المنظمة الداخلية "نقاط القوة والضعف" ووضعها الخارجي "الفرص والمخاطر" الملائمة السليمة تؤدي إلى تعظيم نقاط القوة والفرص وإلى التقليل من نقاط الضعف والمخاطر ، وهذا الافتراض إذا تم تطبيقه بصورة سليمة فسوف تكون له مدلولات قوية بالبيئة بطريقة تصميم الإستراتيجية الناجحة .<sup>2</sup>

على العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف وأهمها :

\*المقارنة مع إمكانيات وأدأ المنظمة في الماضي .

\*المقارنة مع المنافسين.

\*المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تقوم بها أو الخدمة اللاتي تقدمها .

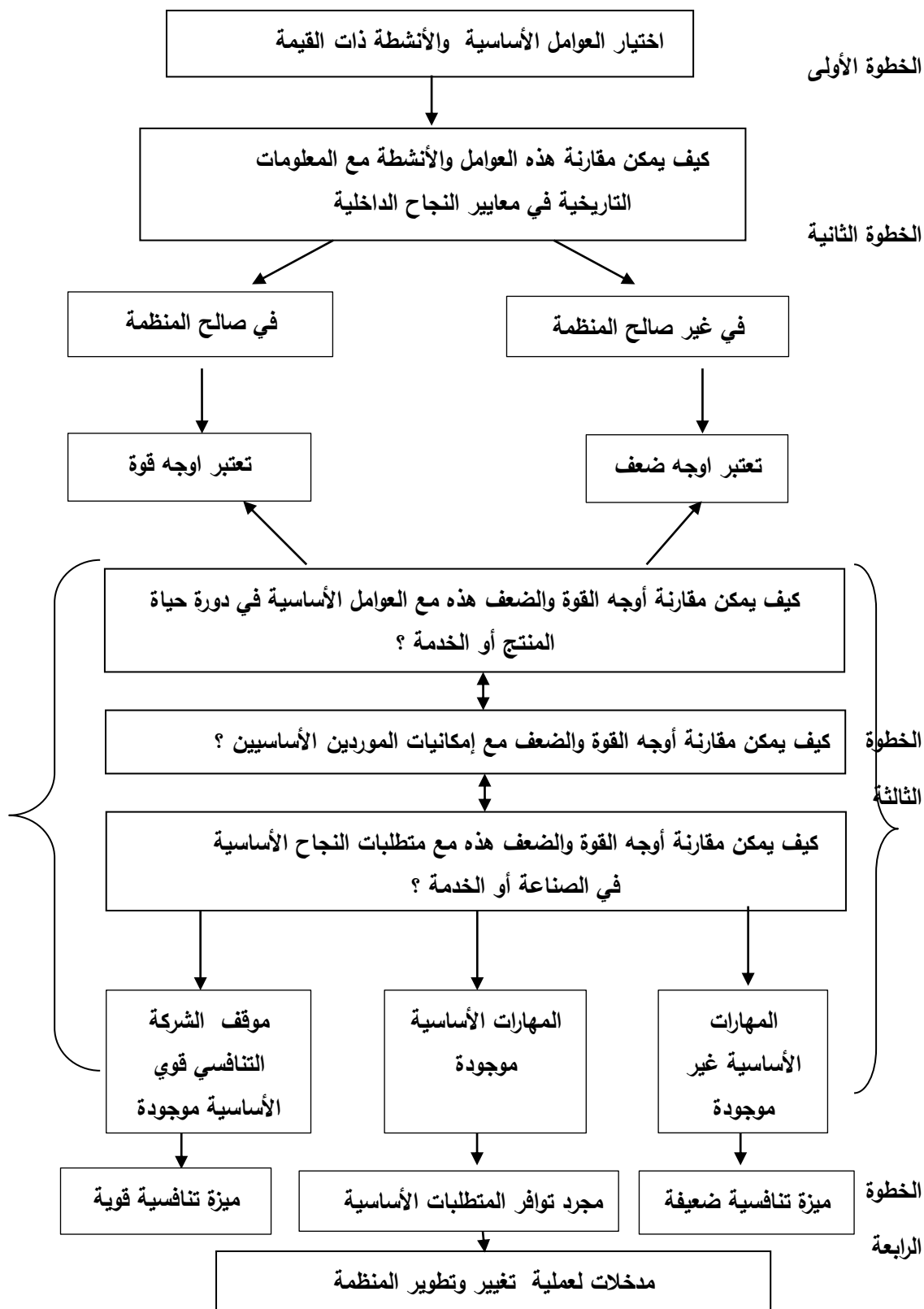
\*المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج .

وعليه يمكن إبراز خطوط التحليل في الشكل رقم(1-5) أدناه يبين الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المنظمة.

<sup>1</sup> عمر أحمد عثمان المقلبي، الإدارة الاستراتيجية، شركة المطابع العملة السودانية، 2002، ص138 .

<sup>2</sup>Recod from robison R , **strategic management**, d,Erwin(1997) , p.138 .

الشكل رقم (1-5) الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المنظمة



المصدر: عبد الحميد ابو غانم، الإدارة الاستراتيجية، مصر، ص 188.

ويتبين من الشكل رقم (1-5) إن أهمية التحليل لإمكانيات المنظمة الداخلية تكمن في بيان عدة نقاط أساسية تعتمد عليها المنظمة بصياغة تطوير وتغيير إستراتيجياتها كنقاط قوة ونقاط ضعف وتساهم في تحديد بعض الأهداف تبرز مدى فاعلية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمي، ونوعية القرارات الخاصة بالإختيار الإستراتيجي الفعال، فالأمر يجب أن لا يقتصر على مجرد تحديد نقاط القوة أو الضعف في التنظيم بل يجب ربطها بالمنافسين والسوق وفي نفس الوقت فإن جوهر عملية اتخاذ القرار الإداري والفني يجب أن يستند إلى ثلاثة أنواع من التقييمات :

### 1- تقييم نقاط القوة والضعف التنظيمية.

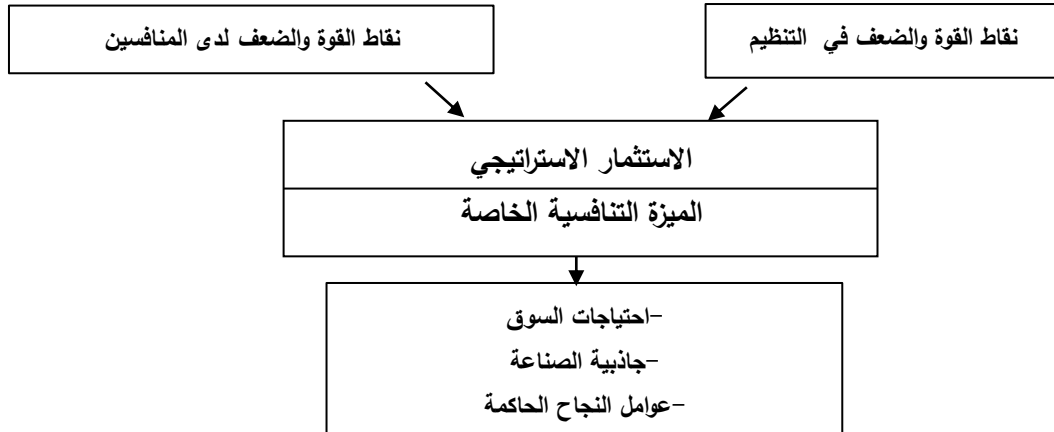
#### 2- تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافس:

حيث أن نقاط القوة التنظيمية قد تبرز قيمتها لو استطاع المنافس تحييدها أو وتقليل فاعليتها، والهدف هنا هو تقييم الإستراتيجية في ضوء نواحي الضعف لدى المنافس، وبالمثل فإن مجال الضعف قد يكون ذو أثر سلبي محدد إذا ما كان المنافس يمتلك نفس نقاط الضعف، إلا إنه سوف تكون ذات اهتمام خاص إذا ما تم مقارنتها بنواحي القوة لدى المنافس .

3- الصناعة ومدى جاذبيتها ، وعوامل النجاح الحاكمة فيها: إن أفضل موقف هو ذلك الذي توجد فيه منشأة تنتمي إلى صناعة تتمتع بمعدلات عالية من النمو ، وتمتلك في ذات الوقت عوامل الحاكمة للنجاح ، والتي تتوافق من نواحي القوة التنظيمية والتي يفتقر إليها المنافسون أو من غير المحتمل أن يمتلكونها .

إذا ما افتقدت المنظمة أحد هذه العناصر الثلاثة فإن إحدى مجالات الفرص سوف تكون أقل جاذبية ، ويوضح الشكل رقم (1-6) كيف يمكن أن تؤثر هذه العناصر في بناء فاعلية إدارية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الشكل رقم (1-6) بناء هيكل القرارات الإستراتيجية:



المصدر: ثابت عبدالرحمن وجمال مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، عمان، 2007، ص 266.

وهكذا يلاحظ أن تقييم المجالات الوظيفية والقدرات الإدارية المتاحة للمنظمة سواء كانت تسويقية أو عوامل الإنتاجية، أو إدارة الموارد البشرية، أو ثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وكيفية استغلال نقاط القوة لدى المنظمة، واستغلالها بالصورة الطيبة لتكون ميزة تنافس بها المنظمة.



### المبحث الثالث: عناصر بيئة العمل الداخلية

هناك العديد من العوامل الأساسية التي ساهمت في تعزيز دراسة بيئة العمل داخل المنظمات، و تتمثل أهم هذه العوامل في التطورات الاقتصادية الكبيرة و ازدهار الحركة الصناعية و الحركة العلمية ونشوء المنظمات المعقدة والمتشعبة و زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في العملية الانتاجية، حيث يمكن القول أن مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة يشابه مفهوم البيئة المحيطة بالفرد، فكما يمكن وصف البيئة الطبيعية بمكوناتها، فإن البيئة الداخلية تعكس سمات و خصائص مثل المشاعر، المساندة، المخاطرة.. إلخ، حيث يكون لكل فرد تصورات للوظيفة و للمنظمة بعد فترة من الزمن يعمل خلالها تحت إشراف معين و سياسة معينة من خلال تنظيمات و نظم و قواعد محددة.

يلاحظ أن البيئة الداخلية للعمل تعبر عن وصف عام للعديد من العناصر التي تتكون منها، و ذلك على الرغم من صعوبة تحديد البعض منها بشكل قاطع و دقيق، فالبيئة الداخلية مثل الهواء يحيط بنا من جميع الاتجاهات، كما تؤثر في كل شيء داخل المنظمة، حيث أن عناصر هذا الفضاء تحكمها علاقة اعتمادية تبادلية و التي تؤثر في الوقت نفسه على أداء الفرد و درجة رضاه و مستوى مشاركته في العملية الانتاجية، وبالعكس تؤثر نتائج هذه التفاعلات المتبادلة بدورها في البيئة الداخلية للمنظمة.

قد تنوعت الاجتهادات الخاصة بتحديد الابعاد الاساسية للبيئة الداخلية للعمل، الأمر الذي انعكس أيضا على المتغيرات أو العناصر أو العوامل الأساسية المكونة لبيئة العمل الداخلية، و هذا ما يلاحظ عند استعراض محاولات بعض الكتاب و الباحثين تحديد هذه العناصر، حيث أن أغلبها ينحصر في تقديم تفصيلات لعنصر معين أو لمجموعة من العوامل الأساسية التي تمثل البيئة الداخلية للعمل، و على الرغم من وجود اختلاف بين الباحثين، حول ما يمكن أن يمثل عناصر بيئة العمل الداخلية، فإننا سنحاول التطرق في مطلبنا هذا أهم هذه العناصر و المتمثلة في نمط القيادة و الاشراف، الاتصال، جماعات العمل، الحوافز والأجور، طبيعة العمل و ظروف العمل المادية، حيث نتطرق لها بالتفصيل.

#### المطلب الأول: الاشراف الاتصال

##### الفرع الأول: القيادة والإشراف:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا، حيث كانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الانسان البارزة على الدوام والتاريخ يحفل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية.

رغم قدم اهتمام الانسان بالقيادة، لكنها أضحت ذات أهمية بالغة في قرننا الحالي، والذي يشهد تطورات وتغيرات متسارعة في شتى المجالات وتنافساً حاداً مع تزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها.

حيث أن إنجاز أي عمل يتأثر بنوعية القيادة داخل المنظمة لما لها من تأثير على العاملين بها، كما أن قرارات المدراء إن لم تعتمد على قبول المرؤوسين ومساندتهم يمكن أن تتحول إلى عمل سلبي، ولذا كان من أهم ركائز الوصول إلى بيئة عمل داخلية ملائمة هو إيلاء أهمية كبيرة لوظيفة المدير دوره في خلق جو يتلائم مع طبيعة النشاط التنظيمي، وهو الأمر الذي سيقود إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة وكسب ولاء وانتماء العاملين والتصاقهم بمنظمتهم.<sup>1</sup>

وتعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على دافعية الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، حيث أن القيادة بصفة عامة هي المحور الرئيسي للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تلعب الدور الرئيسي في العمليات الإدارية حيث تمثل الرأس المفكر في المنظمة، وقد تعددت التعاريف الخاصة بالقيادة نظراً إلى تنوع واختلاف نظرة العلماء إلى مفهوم الإدارة و عملياتها ومكوناتها.

حيث يعرف (FLUMER) القيادة بأنها " القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها ".<sup>2</sup>

أما رنزيس ليكرت فيعرف القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".<sup>3</sup>

حيث تمثل القيادة النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

كتعريف شامل يمكن القول بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وتحقيق أهداف الجماعة وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها، و الحفاظ على تماسكها.<sup>4</sup>

من هذا التعريف يمكن الوقوف على الأثر الذي تحدثه القيادة في تحقيق أهداف المنظمة حيث أنها تعد عنصراً مهماً من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة.

لقد اهتم كثير من الكتاب و الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، و بالتحديد مصادر القوة و وسائل أدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد لتعديل سلوكهم و أفعالهم.

من الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام بها ( bertram raven/john french ) حيث

<sup>1</sup> حسن محمود حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص 95.

<sup>2</sup> حسن محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص 199.

<sup>4</sup> خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر، 2009 عمان، الأردن، ص 237.

حددا مصادر قوة القائد بستة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين و هي:<sup>1</sup>

**أ-قوة المكافأة:** و تستند إلى إدراك الفرد المرؤوس (التابع ) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية أو مادية.

**ب-قوة الاكراه:** وتستند إلى الخوف ، حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم إتزام تقييده بأوامر و توجيهات الرئيس يمكن أن يؤدي إلى قيام هذا الأخير بفرض عقوبة عليه .

**ج-القوة المشروعة:** و هذا النوع من القوة يستمد من المنصب أو الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

**د-قوة الخبرة:** وتستند إلى المعرفة ، الخبرة ، المهارة والقدرة الفنية و الإدارية والسلوكية التي يملكها الشخص، و توفر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين وامتثالهم له ، كما يزيد من احترام نظرائه له.

**هـ-القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:** تنتج هذه القوة من تمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات و معرفتهم بخطط و سياسات المنظمة، والتي تعتبر أمورا هامة وسرية في بعض الأحيان.

**و-قوة الاقتداء، الإعجاب:** وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم وتقديرهم لما يتمتع به من خصائص و سمات شخصية، أي أن المرؤوس يمكن أن يتأثر عن طريق إعجابه بالرئيس (صفاته أو أفعاله).

وبمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر، يزداد تأثيره على الأفراد وامتثالهم إلى رغباته و توجيهاته يسهل عليه العمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد التابعين له ( بكفاءة و فاعلية) .

وفي نفس السياق تختلف الأساليب القيادية في المنظمات باختلاف حجم المؤسسة و أهدافها كما في المنظمات الأمنية، المدنية أو منظمات القطاع الخاص، و من أكثر التصنيفات شيوعا في الفكر الإداري حول أساليب القيادة و أنماطها، هو تقسيم أساليب القيادة الادارية إلى ثلاث أنماط أساسية هي:

**1- أسلوب القيادة الديمقراطية :** يستند هذا الأسلوب في القيادة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و إبداء الرأي و المشاركة في وضع الخطط و السياسات، حيث يساعد هذا الأسلوب أو النمط على إفساح المجال للإبداع و الابتكار و المبادأة وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافا عاما لتحفيز العاملين

<sup>1</sup> بوقال نسيم ، مرجع سبق ذكره،ص60\_61.

و رفع مستوى أدائهم في العمل، مع الإعتماد على أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، و العمل على تحقيق الرضا الوظيفي و تذليل مشكلات و صعوبات العمل.

**2. أسلوب القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية/الاستبدادية) :** و ضمن هذا الأسلوب فان القائد يهيمن بشكل كامل على مجال إصدار الأوامر والإشراف على العمل و يعتمد ممارسة الرقابة الشديدة ويميل إلى استخدام أسلوب الإكراه و العقاب والتهديد باستعمال سلطته لفرض النظام و إنجاز العمل.

**3. أسلوب القيادة غير الموجهة (قيادة عدم التدخل أو الحرة):** يقوم هذا الأسلوب على أساس ترك القائد الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل و يبقى دوره دور المرشد و الموجه، مع العمل على إعطاء إحساس بعدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد، حتى يقدم كل واحد منهم أفضل ما عنده و بأحسن أساليب بحيث ال يحتاج إلى توجيه أو متابعة مستمرة، و يصلح هذا الأسلوب لبيئات عملية على درجة عالية جدا من التخصص و المستوى العلمي العالي و ما شابه<sup>1</sup>

وعلى مر الزمن تطورت و ظهرت نظريات كثيرة و عديدة و متباينة لتفسير عملية القيادة و دور القائد و من هذه النظريات لدينا نظريات السمات التي تعتقد بأن فاعلية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة في القائد، أما النظريات السلوكية فتري أن فاعلية القائد تتحدد بأفعاله و سلوكه و ليس بسماته، و أخيرا ظهرت النظريات الشرطية/الموقفية التي حاولت اكتشاف المتغيرات الموقفية التي تؤثر في فاعلية القيادة، و تناولت كل منها متغيرا واحدا في الموقف أو عددا محددا من المتغيرات.

بهذا أهملت عوامل و متغيرات موقفية عديدة تتعلق بالقائد نفسه و بالجماعة و المنظمة و البيئة العامة كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية و نجاح القائد .

قد ساهمت الدراسات المكثفة في هذا المجال في بروز أساليب و أنماط قيادية عديدة، إلا أنه لا يمكن الجزم أن هناك أسلوب قيادي أفضل من البقية، و إنما أي أسلوب قد يكون الأنسب في موقف معين.

**2. الإتصال داخل المنظمة:** تمثل المنظمات كيانات اجتماعية تضم أفرادا يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة، والعنصر المحوري في حركية و ديناميكية الجماعة هو التفاعل والاتصال بين أفرادها، ويمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات مما يسمح بتبادل الآراء، الأفكار، المعلومات، المقترحات، الأوامر، الإرشادات، الخطط، السياسات، القرارات غيرها، بين أجزاء و مستويات المنظمة المختلفة و التي لا تستطيع أن تعمل من دونها.

<sup>1</sup> خضيركاضم حمودالفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص242.

لو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة يتضح لنا أن الاتصال يلعب دورا حيويا في كل وظيفة، ولا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف بدون الاعتماد على المعلومات، الإرشادات، التوجيهات و الأوامر.<sup>1</sup>

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات و التعليمات و الإرشادات اللازمة، وبدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا مما يحول دون تحقيق التعاون المرجو داخل المنظمة، أن الأفراد لا يستطيعون إيصال آرائهم، حاجاتهم، رغباتهم ومشاعرهم وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة، ومن ناحية أخرى فالإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و يوفر له رضا أكبر في العمل، بحيث يسمح للفرد بأن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر فيه.

كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون و التنسيق وقد وجدت بعض الدراسات أن الاتصال الفعال عالقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل و الأداء و الإبداع التنظيمي و الأداء العام للمنظمة. ويعرف كثير من الكتاب الإتصال بأنه "عملية نقل معلومات من شخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل) بحيث يمكن أن تكون هذه المعلومات عبارة عن آراء، أفكار، مقترحات، توجيهات، أوامر أو غيرها"<sup>2</sup>

غير أن بعض الكتاب يرون أن هذه التعريف ناقص ويضيفون إليه " عملية تبادل المعلومات " تبادل لمفهوم معين (الادراك) بين طرفي الاتصال (المرسل و المستقبل) فالإتصال هو تبادل للمعلومات بين شخص وآخر، أي أنها طريقة لإيصال الأفكار، الآراء، الحقائق، المشاعر و القيم لآخرين بغرض التأثير على سلوكهم.<sup>3</sup>

على الرغم من أن الكتاب و الباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد للإتصال إلا أن الملاحظ أنه و مع تطور السلوك التنظيمي فقد زاد اهتمام الكثير منهم بالاتصال و أصبحوا ينظرون إليه على اعتباره عملية اجتماعية فالمرسل يبذل فكرة معينة من خلال معرفته و إدراكه و تحليله، ويرسلها لشخص آخر يقوم بدوره بتكوين معنى من الرسالة التي تسلمها، فالإتصال إذن يتضمن التنظيم، التبويب و تحليل وتفسير واشتقاق المعاني...إلخ، فهو عبارة عن عملية تحدث داخل الأفراد، ومن بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للإتصال التعريف الذي قدمه (Prestion Hawkin) حيث يقول بأن الإتصال هو العملية التي

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص249

<sup>2</sup> محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، دار الجمهورية الإسكندرية، 1999مصر، ص305.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات، بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

تسير الاتصالات الرسمية في مختلف المنظمات في ثلاث اتجاهات رئيسية هي: اتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل، اتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى واتصالات أفقية بين الموظفين في وحدات مختلفة، وهذه الاتصالات باتجاهاتها الثلاثة ضرورية و لا غنى عنها أي منظمة تسعى للبقاء والنجاح النمو والتقدم، وسنسلط الضوء على كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة<sup>2</sup> :

#### أ- الاتصالات النازلة (من الأعلى إلى الأسفل) :

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال التعليمات والسياسات والاجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة، ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال: الاجتماعات الرسمية و النشرات الخاصة بالموظفين.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة ثبات ودقة المعلومات النازلة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن المنظمة وصولها وفهمها بطريقة صحيحة من قبل العاملين لديها وهو ما يتم عن طريق التغذية الراجعة.

#### ب- الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى) :

لا يمكن التقليل من أهمية الاتصالات الصاعدة و انسياب المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم، بحيث يتسم هذا النوع بأهمية لكل من الرئيس و المرؤوس في نفس الوقت و للمنظمة ككل.

حيث تستطيع الاتصالات الصاعدة مساعدة الرؤساء كثيرا على القيام بمهامهم و مسؤولياتهم في إنجاز أعمالهم و توجيه مرؤوسيههم و تحفيزهم، و تحسين مستوى أدائهم، و تقديم المقترحات و الأفكار الجادة.

من خلال الاتصالات الصاعدة السلسة يستطيع الرئيس معرفة ما إذا كان المرؤوسون على استعداد لتقبل القرارات و التعليمات، و إذا ما رغب الرؤساء أن يتقبل المرؤوسون قراراتهم برغبة صادقة، فيجب منح هؤلاء المرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات أو على الأقل مناقشة مزايا و سلبيات الإجراءات المقترحة.

و من خلال الاتصالات الصاعدة يمكن للرئيس استكشاف ما إذا كان المرؤوسون قد استنتجوا المعنى الذي قصده الرئيس فعلا أم لا، و أخيرا فإن الإتصال الصاعد الفعال يشجع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم ذات الأهمية لهم و للمنظمة، ويساعد على تلبية الاحتياجات الأساسية للفرد كالشعور بقيمته و بأن

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص243.

له حقوقاً، كما يشجع الموظفين على الحديث بحرية و بشكل مباشر أمام رؤسائهم مما يتيح لهم متنفساً لتوتراتهم العاطفية و ضغوطات العمل.

### ج- الإتصالات الأفقية:

ونعني بها الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري (الهرمي) في المنظمة، وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق الفعالية داخل المنظمة، حيث أنه توجد الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون تنسيق بين الزملاء في العمل، وتتضح أهمية الاتصالات الأفقية بشكل أكبر في المنظمات الكبيرة الحجم والمعقدة التي تشهد تغيرات بيئية كثيرة.

ولا تنحصر فائدة الإتصالات الأفقية في تسهيل إنجاز العمل، وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد، والفهم المتبادل بين الزملاء هو أحد أسباب قوة الجماعة داخل المنظمة.

وهناك تقسيمات عديدة أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية فهناك اتصالات لنقل المعلومات من المنظمة إلى العاملين، و من العاملين و المديرين إلى المنظمة واتصالات لبناء شخصية المنظمة، وهناك اتصالات من العاملين إلى المنظمة تتعلق بالشكاوى، الاقتراحات، مقابلات ترك الخدمة و الاستثمارات.

وتقوم المنظمة بالعديد من الاتصالات و الإجراءات التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة أسلوب العمل والإدارة بهدف رفع ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة وتتمثل هذه الاتصالات في الملصقات، كتابة تاريخ الشركة، الحفلات، إصدار المجلات و الدوريات، إقامة الرحلات و العروض الفنية للعاملين، المسابقات و المباريات والزيارات الميدانية وغير ذلك.

تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها، فاستخدام المنظمات أساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية و التنظيمية يساعدها بشكل كبير في تحقيق أهدافها، و ذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال و منظم للمعلومات.

بغية تطوير و زيادة فعالية الاتصال توجد مجموعة من الطرق و الأساليب التي من شأنها العمل على إزالة العوائق التي تواجه عملية الإتصال و هي<sup>1</sup>:

\* أن تكون الرسالة موجزة و برموز واضحة و مفهومة بشكل يسهل تحليلها من قبل المستلم.

\* اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

\* محاولة جذب انتباه و تفكير المستقبل.

\* تقديم المعلومات بتسلسل منطقي و إرسالها بالحجم الأمثل.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253

\*بناء الثقة بين أطراف عملية الإتصال.

\*المتابعة من المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة.

من جهة أخرى فإنه يتوجب على المنظمة الاهتمام بجانب الاتصالات غير الرسمية و التي تتمثل في قنوات أو مسارات الاتصال التي لم تقرها ولم تحدها السياسات و التعليمات و الهيكل التنظيمي في المنظمة أي أنها تظهر بصفة تلقائية بين الموظفين، ولا يظهر هذا النوع من الاتصال على خرائط التنظيم الرسمي وهي بهذا تعبر عن أنماط متعددة من التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم.<sup>1</sup>

بحيث يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية ودور مكمل للاتصالات الرسمية، كما يمكن أن تنقل الأقاويل والإشاعات الهدامة و التي تضر بالمنظمة، ومن وسائل وسبل تقليل مثل هذه الأقاويل والإشاعات الكاذبة أن تقوم الإدارة جادة بتزويد العاملين بمعلومات فورية وصحيحة فيما يتعلق بالمواضيع و القضايا التي تهمهم، فالعمال يجب أن يعرفوا وضعهم الحالي وفي أي اتجاه هم سائرون كما أن إنشاء بيئة عمل آمنة و مستقرة، تساعد العاملين على الشعور بأنهم مقبولون يؤدي إلى تقليل الإشاعات.

وتسهل عملية التأثير على الاتصالات غير الرسمية عبر الإعلان المسبق عن التغييرات، والإصغاء

للعاملين

وإرسال المعلومات بشكل سلس عبر التنظيم الرسمي وتقاسم المعلومات مع المرؤوسين.<sup>2</sup>

إن ما يؤكد عليه جميع الكتاب و الباحثين هو أن التنظيمات غير الرسمية هي جزء واقع من الحياة العملية في المنظمات وأن الاتصالات غير الرسمية (عبر التنظيمات غير الرسمية) يمكن أن تحقق فوائد هامة وعديدة للمنظمة و الأفراد إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات ووظفتها لنقل و إرسال واستقبال معلومات مكملة ومعززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي.

أخيرا تؤكد الملاحظات أن نسبة مهمة من الوقت الرسمي للمديرين يتم استنزافه في المقابلات، المراجعات، الإتصالات المتعلقة بمتابعة قضايا العاملين وتقديم الشكاوي والتظلمات واستكمال المستندات، مما يشغلهم عن مهامهم الرئيسية الأخرى، و لمعالجة هذا الإشكال هناك حلين مختلفين يتم اللجوء إليهما: سياسة الباب المفتوح التي يسمح بموجبها لكل من يود الإتصال بالادارة القيام بذلك بسهولة، بحيث يمكن لهذه السياسة أن تسهم في تحسين العلاقات مع البيئة ومع العاملين والمتعاملين مع المنظمة وامتصاص الغضب والاستياء وتحسين صورة المنظمة ، أما السياسة الثانية فتسمى: سياسة الباب المغلق التي يلجأ لها المديرون للتفرغ أعمالهم التخطيطية و التنفيذية، وتخول السكرتارية والمساعدين وموظفي

<sup>1</sup> الإتصال الفعال في بيئة العمل <http://www.hrdiscussion.com/hr30244./html>، 2011/04/12،

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص 274\_275.



الاستعلامات للإجابة على التساؤلات و الحيلولة دون دخول المراجعين للمكاتب إلا عند الضرورة القصوى، وقد تؤدي هذه السياسة إلى ردود فعل سلبية لدى المراجعين و العاملين الذين لا يقنعهم إلى مقابلة المسؤولين في المنظمة والحل الوسط الذي تلجأ له بعض المنظمات حتى لا تقع في عيوب السياستين السابقتين، يتمثل في تخصيص ساعات محددة كل يوم أو يوم في الأسبوع لهذه الاتصالات .

وتسهل عملية التأثير على الاتصالات غير الرسمية عبر الإعلان المسبق عن التغييرات، والإصغاء للعاملين

وإرسال المعلومات بشكل سلس عبر التنظيم الرسمي وتقاسم المعلومات مع المرؤوسين<sup>1</sup>.

إن ما يؤكد عليه جميع الكتاب و الباحثين هو أن التنظيمات غير الرسمية هي جزء واقع من الحياة العملية في المنظمات وأن الاتصالات غير الرسمية (عبر التنظيمات غير الرسمية) يمكن أن تحقق فوائد هامة وعديدة للمنظمة و الأفراد إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات ووظفتها لنقل و إرسال واستقبال معلومات مكملة ومعززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي.

أخيراً تؤكد الملاحظات أن نسبة مهمة من الوقت الرسمي للمديرين يتم استنزافه في المقابلات، المراجعات، الإتصالات المتعلقة بمتابعة قضايا العاملين وتقديم الشكاوي والتظلمات واستكمال المستندات، مما يشغلهم عن مهامهم الرئيسية الأخرى، و لمعالجة هذا الإشكال هناك حلين مختلفين يتم اللجوء إليهما: سياسة الباب المفتوح التي يسمح بموجبها لكل من يود الإتصال بالادارة القيام بذلك بسهولة، بحيث يمكن لهذه السياسة أن تسهم في تحسين العلاقات مع البيئة ومع العاملين والمتعاملين مع المنظمة وامتصاص الغضب والاستياء وتحسين صورة المنظمة ، أما السياسة الثانية فتسمى: سياسة الباب المغلق التي يلجأ لها المديرون للتفرغ أعمالهم التخطيطية و التنفيذية، وتخول السكرتارية والمساعدين وموظفي الاستعلامات للإجابة على التساؤلات و الحيلولة دون دخول المراجعين للمكاتب إلا عند الضرورة القصوى، وقد تؤدي هذه السياسة إلى ردود فعل سلبية لدى المراجعين و العاملين الذين لا يقنعهم إلى مقابلة المسؤولين في المنظمة والحل الوسط الذي تلجأ له بعض المنظمات حتى لا تقع في عيوب السياستين السابقتين، يتمثل في تخصيص ساعات محددة كل يوم أو يوم في الأسبوع لهذه الاتصالات .

<sup>1</sup>حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص 274\_275 .

المطلب الثاني: جماعات العمل، الحوافز و الأجورالفرع الأول : جماعات العمل:

تهتم منظمات الأعمال بدراسة جماعات العمل أهمية دورها في أداء الأعمال، حيث أن دراسة جماعات العمل و التعرف على أنماط سلوكها المختلفة يعتبر حالياً من الضروريات للحفاظ على الأداء الجيد و السعي إلى إيجاد بيئة عمل صحية و الحفاظ على سلوك أفراد بشكل متوازن ومستقر، حيث تختلف سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل، وبالتالي فدراسة الجماعة تؤدي لمعرفة أنماط السلوك وأثره على أداء الأفراد في العمل، وكذا العمل على توجيهها بشكل سليم يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

ويرى بعض علماء الإدارة أن أحد العوامل الهامة و المؤثرة في سلوك الفرد في العمل هو علاقته بزملائه فإذا كانت هذه العلاقة طيبة يسودها التفاهم، وكان الترابط الإجتماعي للعاملين من حوله يشعره بالاطمئنان والثقة، فإنه يكون عادة أقدر على التكيف بما يحقق انتمائه لمنظمتهم، فبيئة العمل التي تفتقر إلى العلاقات الجيدة و تنتشر الصراعات بين أفرادها ستلحق أضراراً كبيرة بالمنظمة وسوف يقل عطاء أفرادها انهماكهم في هذه الصراعات، ومن هنا تصبح مهمة الإدارة أن تحد من هذه الخلافات وتوفر بيئة عمل تسودها الألفة و المحبة وروح الفريق.<sup>1</sup>

ونتيجة أهمية هذا المفهوم بدأ علماء السلوك بدراسة سلوك الجماعات ومحاولة تفسيره و العمل على فهم سبل التعامل مع الجماعة و تحفيزها بشكل يخدم أهداف و سياسات المنظمة.

لقد اختلف العلماء في تعريف الجماعة وذلك بسبب اختلافاتهم العلمية و أهدافهم، فهناك من يعرف الجماعة على أساس العلاقة بين أفرادها أو على أساس الدافعية أو على أساس الخصائص التنظيمية .

حيث توجد هناك عدة تعاريف للجماعة نذكر منها: تعريف (Davis) للجماعة بشكلها البسيط حيث يرى بأنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.

أما (Kreitner/Kinicki) فيعرفها بأنها " مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون في أهداف و معايير جماعية ولهم هوية مشتركة".<sup>2</sup>

ومنه يمكن تعريف الجماعات بأنها: اجتماع عدد من الأفراد تربطهم روابط وعلاقات ومصالح، بحيث يكون الأعضاء فيها على درجة كبيرة من التفاعل و الانتماء و الولاء المتبادل بغية العمل للوصول إلى أهداف محددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان مرجع سبق ذكره، ص187.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

<sup>3</sup> خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص219.

ومن الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يدخلون في تكوين الجماعة هو وجودهم قريبين مكانيا من بعضهم البعض في مكان العمل كما وأن تكرار التعامل بين الأفراد يؤدي عادة إلى ظهور الجماعة، أيضا تتكون الجماعة إذا وجد شخص له تأثير قوي على عدد من الأشخاص مما يجعلهم ينضمون إلى ائتلاف فيما بينهم، وهناك سبب آخر يؤدي إلى تكوين الجماعة هو التشابه بين أفرادها ، فقد تكون الاعتقادات بين الأفراد هي التي جمعت بينهم أو أن هناك خاصية سيكولوجية تجمع بينهم وجعلتهم يلتقون في جماعة واحدة. وبشكل عام فإن انتماء الفرد إلى الجماعة يحقق له بعض المزايا الضرورية مثل إشباع بعض الحاجات الاجتماعية و النفسية، الحصول على المساعد و المساندة الجماعية أو الحصول على المعلومات.

و من الصعوبة بمكان حصر أسباب تكوين و نشوء الجماعات إلى أنه يمكننا تحديد الأنواع الرئيسية للجماعات في ما يلي:<sup>1</sup>

-فرق العمل: ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى.

-فرق الميول و الصداقة: ويتكون هذا النوع من الجماعات نتيجة وجود ميول مشتركة بين أفرادها أو لصدقات نشأت بينهم أي أن أفراد الجماعة يرتبطون معا باهتمامات مشتركة من المعتقدات و النشاطات.

-اللجان: يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة، إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها مثل لجنة المشتريات و لجنة اختيار الموظفين.

-الجماعات غير الرسمية: وهي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة.

-جماعات الضغط: تنشأ هذه الجماعات من أجل تطوير و تحسين أوضاع العاملين مثل تحسين شروط الاستخدام و ظروف العمل.

يتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك من خلال التأثير المتبادل بين أطرافها، فسلوك الفرد يتغير وفقا لتأثير سلوك الطرف الآخر، هذه التأثيرات المتبادلة قد تكون وفقا لمجموعة القواعد، الآداب وكذلك المنظومة الأخلاقية أو الميول، إضافة إلى تأثير المستوى العلمي و الثقافي في الجماعة أو المجتمع وعادة ما تأخذ هذه التفاعلات و التأثيرات أشكال عدة منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص188\_189.

<sup>2</sup> خضير كاضم الفريجات وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص231\_232 .

**التعاون:** ويظهر ذلك من خلال أنماط السلوك الإيجابي و الذي يدفع الفرد لأمام و يخلق عنده رغبة في التعاون للوصول إلى الأهداف العامة و الخاصة، وذلك نتيجة لتقدير الفرد وتوقعاته بأن هذا النمط من السلوك سوف يعود عليه بفائدة كبيرة.

**المنافسة:** وتحدث بين الأفراد داخل المنظمة، في محاولة للحصول على أكبر قدر ممكن من الفوائد خلال محاولة التنبؤ بسلوك الآخرين.

عادة ما تكون مقبولة عندما تكون ضمن الأنظمة والقواعد والعادات المتعارف عليها داخل التنظيم وداخل المجتمع.

**الصراع:** وفي هذه الحالة تشتد حالة المنافسة من خلال اقتناع الأفراد بأنه من الصعب الوصول إلى توافق بين مصالحهم ومصالح الآخرين، وهنا تتطور المنافسة إلى حالة أخرى أكثر ضرورة وشدة يترتب عليها إلحاق الأذى بالأطراف الأخرى.

**المهادنة:** وهي إتباع أنماط سلوكية أقل حدة عندما يتوصل الأفراد إلى قناعة بأنه من الصعب الحصول على ما يرغبون به نتيجة لعدم ملائمة الظروف والأوقات، وهنا يلجأ الأفراد إلى حالة المهادنة المؤقتة و تخفيف المنافسة إلى أقصى درجة ممكنة و تلافي أسباب الصراع خوفا من خسارة الموقف كاملا.

**التقليد :** وتظهر هذه الحالة على شكل سلوك يصدر عن الفرد في المواقف الاجتماعية، وهذه الظاهرة تعني أن يقوم الفرد بتقليد هناك عدة عوامل تؤثر على سلوك أعضاء الجماعة بحيث قد يكون التأثير إيجابيا أو سلبيا ومن هذه العوامل نجد القدرات و الخصائص الشخصية للأفراد، لذا يتوجب على الإدارة أخذها بعين الإعتبار نتيجة أثرها على سلوكهم، فأحيانا ينشأ بين أعضاء الجماعة ما يعف (بنمط التفكير الجماعي) أي ميل الأفراد للتفكير بشكل جماعي، حيث تكون الموافقة على ما يتم طرحه من آراء و حلول من خلال ممارسة ضغوط على الأفراد من قبل الجماعة، وأحيانا يستجيب الأعضاء للجماعة نتيجة لسيطرة بعض الأعضاء من خلال المراكز الوظيفية أو ما يتوفر لديهم من معلومات أو خصائص شخصية أو قدرات عقلية عالية، وفي معظم الحالات يستجيب الأفراد للتعليمات الصادرة عن الجماعة من خلال الالتزام بهذه التعليمات أوالتقيد بالأنماط السلوكية أو المعايير أو العادات التي يتوجب على الأعضاء الالتزام بها وفي حالة عدم الالتزام تقوم الجماعة بمعاينة الأفراد من خلال ممارسة أنماط سلوكية سلبية عليهم.

من جهة أخرى يجب عدم إغفال دور جماعات العمل غير الرسمية، هذه الأخيرة تنشأ على شكل صداقات لديها أهداف مشتركة و حاجات اجتماعية ويتكون لديها مع مرور الوقت قيم و أنماط سلوكية وعادات وتقاليد تساعد على إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية و الشخصية و ذلك في جميع المستويات الادارية في المنظمة، إذ أنه كلما تفاعل الأفراد مع بعضهم ، كلما كان هناك ميل لنشوء مثل هذه الجماعات التي قد تتفاوت فعاليتها عن تلك التي تكونها المنظمة، حيث أنها تتكون أن أعضاءها يستمدون نوعا من

الرضا الناتج عن اجتماعاتهم مع الآخرين، أو أنهم يرجون تحقيق مصلحة مشتركة، ويتأثر التفاعل الرسمي بشكل ملحوظ بالجماعات غير الرسمية و اتجاهاتها، حيث أنها تشكل قوة تنظيمية مهمة البد لإدارة التعامل معها و استغلالها كعنصر دفع و تطوير للمنظمة و ليس العكس.<sup>1</sup> من خالل كل ما سبق تظهر أهمية دراسة الجماعات بشكل واضح، حيث أن سلوك أفراد في المنظمات المختلفة يتم في الغالب في إطار جماعات و ليس في إطار فردي.

## 2\_ الحوافز و الأجور:

يقصد بالحوافز جميع العوائد المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد كمقابل لعمله في المنظمة، ويتضمن هذا المجال الأجور و المكافآت، نظام التعاقد، فرص التطور، الترقية في العمل و الأمن الإستقرار الوظيفي، الاعتراف و التقدير و المكانة التي تحتلها الوظيفة في المجتمع مقارنة بالأعمال المشابهة و مدى تقدير واحترام المجتمع لها و نظرة الناس إليها وللعاملين فيها.

كان الاهتمام بموضوع الحوافز قد ظهر مقترنا باهتمام علماء النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت عن عدم إمكانية حث الفرد على العمل بكفاءة و فعالية ما لم يكن هناك ما يحفزه على ذلك، كذا صعوبة اجتذاب العاملين نحو المنظمة ما لم يقترن ذلك بالتحفيز.

يمكن تعريف الحوافز بأنها فرص أو وسائل (مكافأة، عالوة... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لتلبية الحاجات التي يشعرون بها و التي تحتاج إلى الإشباع.<sup>2</sup>

كذلك ينظر للحوافز بأنها "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها، والتي تستخدم لتحريك دوافعه نحو سلوك محدد، و دفعه أداء نشاط أو أنشطة محددة بشكل و أسلوب معين مما يضمن له إشباع حاجاته و توقعاته و يحقق له أهدافه.

فالحوافز تمثل أحد أهم العناصر التي يؤدي حضورها في المنظمة إلى تحقيق الرضا أو محاكاة الأفراد الآخرين في سلوكهم و ألفاظهم و أفكارهم و اقتراحاتهم، بينما يؤدي غيابها إلى العكس، و تشمل الحوافز: الانجاز، الاعتراف، التقدم، العمل الممتع، توفر النمو، التطور و فرص تحمل المسؤولية، و هي ما تسمى بالعوامل الحافزة.

للحوافز نوعان: الحوافز الايجابية و السلبية، سنقوم فيما يلي بذكر أنواع كل منهما مع شرح موجز.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2007، الأردن، ص 286.

<sup>2</sup> نجيب مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص 208.

### أولاً: الحوافز الإيجابية :

ويقصد بالإيجابية تشجيع وإثارة الفرد على أن يسلك سلوكاً ترغب الإدارة في أن يسلكه<sup>1</sup>، فالحوافز الإيجابية هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه، فمثال تقرر مكافأة الإنتاجية العالية أو الدوام والمواظبة... الخ.<sup>2</sup>

للحوافز الإيجابية ثلاثة أنواع رئيسية هي:<sup>3</sup>

**أ- الحوافز النقدية :** وتعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز الإيجابية بالنسبة للأفراد خاصة في المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني، إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدودا، وأن حاجاتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل، المسكن و الملابس... الخ.

وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها ما يأتي: الزيادات السنوية، المكافآت... الخ

**ب- الحوافز المعنوية :** ويقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ومن أهم الحوافز المعنوية لدينا: إشراك العاملين، تقدير جهود العاملين، ضمان استقرار العمل... الخ.

### ج- حوافز الخدمات الإجتماعية :

يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة كون الأفراد يحصلون عليها بشكل منفصل عن العمل المباشر، أي أن تقديمها لا يرتبط بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعد على حل مشاكلهم الخاصة، وتشمل الحوافز الاجتماعية، الخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط ومنها: تعاونيات استهلاكية، إعانات متنوعة، صندوق قروض، خدمات طبية... الخ .

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان الأردن، 1996، ص307.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص356

<sup>3</sup> نجيب مصطفى شاويش، مرجع سبق ذكره، ص209

**ثانياً: الحوافز السلبية :**

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنظمة أو غير ذلك من صور الجزاء.<sup>1</sup>

حيث أن هذه الجزاءات أو العقوبات و التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية، لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المنظمة.

ويقصد بالنظام التأديبي تلك العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، ويسمى البعض بالحوافز السلبية إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيناً أو يقوموا بتكراره أو مخالفة قواعد العمل.

إن وجود نظام تأديبي في المنظمة أمر ضروري بحيث لا تخلوا واحدة منه (حوافز سلبية)، والغرض من ذلك ولا شك هو تنظيم سير العمل بالمنظمة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر و الإساءة من قبل العاملين وليس المقصود بضرورة وجود سلبية أن يسود المنظمة جو من الخوف و الرعب من خلال العقوبات و الجزاءات التي تفرض بحق العاملين، بل يجب استخدام هذا النوع من الحوافز بهدف منع حدوث السلوك المعيب أو تكرار حدوثه أو عندما لا يكون هناك مفر من توقيع العقاب.

يفهم من ذلك أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق غاية محددة هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكراره، من خلال الفهم و التقدير السليم للأمور، لذلك يجب على المنظمات المختلفة أن تستخدم الحوافز السلبية بمنطق و حكمة، أن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الراحة النفسية لدى العاملين وهذا يؤثر سلباً على إنتاجيتهم وبالتالي على أهداف المنظمة.

ويمكن تقسيم أنواع الجزاءات أو العقوبات التي تأخذ بها المنظمات في الدول المختلفة إلى أربع أقسام رئيسية هي:<sup>2</sup>

**-الجزاءات المعنوية:** تتمثل في التأنيب، لفت النظر أو الإنذار الشفهي و الشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفهيًا من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.

<sup>1</sup> زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2003، ص 173.

<sup>2</sup> بوقال نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 77 .

-الجزاءات الكتابية: وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، فيوجه إلى العامل مثال إنذار كتابي عن مخالفته وقد يصل عند تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل دون مكافأة أو تعويض.

-الجزاءات المالية: وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الإقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.

4 -الجزاءات الأدبية: وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الراتب أو خفض الدرجة أو الحرمان من الترقية أو تأجيل معدلها أو حتى الفصل من المنظمة ويلاحظ أن بعض الجزاءات المالية تتضمن أمور مالية إلا أن التأثير الأهم هو غالبا ما يرتبط بالناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو بالسمعة.

بعد أن عرضنا نظامي الحوافز الإيجابي و السلبي فإن المشكلة الأساسية تظل هي تلك المتعلقة بمدى الأخذ بأحد النظامين الإيجابي أو السلبي، فالمدبر الذي يعتمد بصفة أساسية على أسلوب التخويف و العقاب يعرف بأنه قائد سلبي أما المدبر الذي يعتمد كلية على نظام أو أسلوب التقدير و التشجيع والمكافأة و الثناء و المدح يعرف بأنه قائد إيجابي إلا أن الأمور لا تسير بمثل هذه الطريقة في التطبيق العملي، إذ ليس هناك مدير لا يستخدم مطلقا أسلوب العقاب و الردع (الحوافز السلبية) والعكس صحيح.

يفضل الاختيار بين الأسلوبين بعد إجراء اختبار و الحصول على النتائج العملية لكليهما.

حيث لوحظ في هذا المجال أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير و لكن يصاحبه في نفس الوقت انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عن ذلك ارتفاع معدل الغياب و معدل دوران العمل و تقييد الإنتاج مثلا، هذا بالإضافة إلى انتشار روح الاستياء من العمل وظروفه و كثرة الشكاوي، وما ينتج عن ذلك من انخفاض إنتاجية العمال في المدى الطويل، أي أن القادة الذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على استجابة سريعة لكنها مؤقتة ومحدودة.

في حين أن الحافز الإيجابي يوفر درجة أعلى من الرضا وإنتاجية أقل في المدى القصير، إلا أن الإنتاجية على المدى الطويل تزيد بدرجة كبيرة مما يرجح بصفة عامة كفة الحوافز الإيجابية.<sup>1</sup>

مع أهمية الحوافز المادية يجب عدم إغفال ضرورة منح العاملين، فرصة التفوق و الحصول على المنصب المرموق و المكانة العالية، فتوفر نظام يتيح لجميع العاملين فرصة الترقية الوظيفية العادلة، يشكل حافزا لهم لزيادة إنتاجيتهم و رفع مستواهم، لا سيما لمن يريد منهم الحصول على ذلك الحافز فالترقية شيء مرغوب فيه في جميع المجتمعات المتقدمة منها و النامية، حيث أن معظم العاملين إن لم يكن كلهم يرغبون

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، داركنوز المعرفة، عمان، 2007 للأردن، ص85.



في التقدم في وظائفهم و أعمالهم، فهم يرغبون في الحصول على الراتب و الأجر الأعلى الذي عادة ما يقترن بالترقية و الذي يمكنهم من تحسين مستوى معيشتهم، كما أن الفرد يبدأ حديث السن حياته الوظيفية في أدنى درجات أن يرتفع مركزه الوظيفي ويزيد دخله عندما يصبح كبيراً في السن، و يعتبر هذا الأمر جزءاً من ثقافة الشعوب، كما أن المجتمع ينظر إلى مركز الشخص الاجتماعي من خلال مستوى دخله وأهمية وظيفته، حيث أن بعض الأفراد ذوي الطموح العالي يحددون أنفسهم أهدافاً معينة كالوصول إلى مراكز معينة في مؤسساتهم عند بلوغهم أعماراً معينة، وإذا لم يستطيعوا تحقيق ذلك تجدهم وقد أصيبوا بخيبة أمل كبيرة وحيث أن فرص التقدم تكاد تكون محدودة و قليلة أمام غالبية العاملين في معظم المجتمعات فإنه يصبح من المهم جداً أن تتبنى وتطبق منظمات الأعمال سياسات ترقية سليمة و محفزة و عادلة لمختلف العاملين به.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : طبيعة العمل وظروفه المادية

#### 1- طبيعة العمل ومحتواه:<sup>2</sup>

نعني بطبيعة العمل هنا متطلباته و أعباءه و مدى تعقيدها وأساليب تنفيذها وكذلك أحيانا المتطلبات المتضاربة و التوجيهات المحيرة الناتجة عن صراع الدور و غموضه، أو عدم استخدام كامل قدرات الفرد لافتقار الوظيفة إلى الثراء و التنوع الوظيفي الذي يستثير همم الأفراد و يجدد نشاطهم.

فحين تتوفر المؤهلات أو الميول الازم نحو تأدية العمل فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر و عدم الرضا عن العمل خاصة إذا كان العامل في بيئة لا تتوفر على فرص التطور و النمو الوظيفي.

في هذه الجزئية نقسم طبيعة العمل و محتواه إلى جزأين هما: طبيعة الأدوار داخل التنظيم، و ظروف الزمن أو الوقت.

#### أ- طبيعة الأدوار داخل التنظيم :

يقصد بطبيعة الدور ما يتضمنه من عبء و من زيادة أو انخفاض في المهام التي يكلف بها العاملون، قد تكون الزيادة كمية كالإلزام الإدارة العاملين بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيعون إنجازها في الوقت المحدد، أو عبئاً نوعياً كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية أو مهارات علمية عالية لا يملكها العامل.

أما انخفاض عبء الدور فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته و قدراته اهتماماته أن لديه إمكانات أكبر من المهام أو الواجبات الموكلة إليه، و تسبب كلتا الحالتين شعوراً بعدم الارتياح و الملل و الرتابة و الضجر.

<sup>1</sup> نجيب مصطفى شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 275.

<sup>2</sup> بوقال نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 80\_84.

مما يولد ضغوط عمل قد تتسبب في تدني المستوى الصحي للفرد، و انخفاض مستوى الأداء على الصعيد الوظيفي، و تكرار الوقوع في الأخطاء نتيجة لعدم إتاحة الفرصة للموظف لإظهار كفاءته لاستعماله في الإنجاز، أو عدم أخذ فترات راحة كافية لتجديد نشاطه.

بجانب إسناد بعض الأعمال المعقدة إلى من لا تتوفر فيهم الكفاءة المطلوبة للإنجاز، أو إتخاذ القرارات الحاسمة، أو لنقص العمل الذي يستثير حماس الأفراد مما يؤدي بهم للشعور بعدم الأهمية في المنظمة.

أما غموض الدور و تعدده فيقصد به نقص المعلومات اللازمة للعاملين أداء عمل محدد أو جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها أو لحدود صلاحياتهم و سلطاتهم، أو قلة المعلومات عن النتائج المتوقع تحقيقها والمرتبطة بأهداف و سياسات المنظمة التي يعملون بها، مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل، و بالتالي الشعور بالضغط خوفا من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن حديثي التخرج الملتحقين بالعمل أكثر شعورا بغموض الدور.

لذلك فإن وجود توصيف وظيفي جيد و إطلاع الموظف عليه في بداية عمله يسهم إلى حد كبير في توضيح الدور الذي يجب أن يقوم به، كونه يجيب عن أسئلة العاملين واستفساراتهم كما يدخل في هذا الإطار صراع الدور و يعني التعارض بين التوجيهات و الممارسات و المسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون هناك تعدد في الرؤساء المشرفين، مما يشعر العامل بعدم الاستقرار و يجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم مراجعة للموقف للتخلص من الضغط .

ويمكن إعطاء عدة صور من صور صراع الدور في المنظمات في ما يلي:

**1. تعارض أولويات مطالب العمل:** حيث أنه في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم خصوصا مديري الإدارة الوسطى في مأزق نتيجة لحاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية و الأعمال التي يكفهم بها الرؤساء و يتوقعون لها الإنجاز الفوري، و لكن المديرين يجدون أنفسهم في موضع حرج نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية .

**2. تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة:** و ذلك عندما يكون الفرد ذو شخصية ناضجة و يسعى لتحقيق الذات والاستقلال في الوقت الذي ترى فيه المنظمة أنه ينبغي على الفرد الاعتماد عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل و وحدات التحكم والسيطرة، و تطبيق الصيغ الاجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها في الوقت الذي يفضل فيه الفرد إتباع الصيغ الغير رسمية في العمل .

**3. تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة:** غالبا ما يحدث هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائرا بين الالتزام بتعليمات و توجيهات الإدارة التي يعمل بها و التي تتطلب منه الالتزام الدقيق بمهامه و مسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، و بين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم

المساعدة لقسم آخر، و التي ربما تعني الخروج عن مهامه وواجباته، المشكلة تحدث على الدوام في بيئات العمل، حيث أن الموظفين القدامى غالبا ما يقومون بأداء كثير من الأعمال التي ال ينص عليها الوصف الوظيفي أعمالهم، إذ يعتبرونها نوعا من المساعدة بين الأفراد في العمل، في حين أن الموظف الجديد قد يشعر بالخوف و التردد في أداء هذه الأعمال لاسيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.

**4. تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة:** تتمثل القيم عادة في الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، و تتشكل المشكلة عند وجود تعارض بين قيم الفرد مع قيم المنظمة الأمر الذي يحول دون انسجام الأفراد مع توجهات العمل، فكل من عدد ساعات العمل التي يقضيها العامل في عمله و كذا فترات الراحة خلال العمل، تؤثر بالطبع في معنوياته و إنتاجيته، بحيث يظهر و بشكل واضح أن تقليل ساعات العمل الأسبوعية سوف يؤدي إلى تقليل الإنتاج، إلا أن هذا لا يحدث دائما، أن العلاقة بين عدد ساعات العمل و الإنتاج ليست علاقة خطية دائما، ويتضمن الزمن و ظروف قضائه جوانب مختلفة هي:

العدد الإجمالي لساعات العمل في الأسبوع و وريديات العمل و توزيع ساعات العمل خلال اسبوع.

#### ساعات العمل :

ظهر خلال العقود الثلاثة السابقة توجه لتقليل ساعات العمل، و مع ازدياد المكننة و الاعتماد المتزايد عليها بدأ التشكيك في إيجابية و ضرورة طول فترات العمل و مثال ذلك: الساعات الاضافية و التي تزيد عن المعدل المتعارف عليه لساعات العمل، و بخاصة فيما يتعلق بجداولها الاقتصادية، وهناك أيضا موضوع المدد الطويلة في قيادة سيارات الدوريات الخارجية و أثرها على الفرد و غيرها من القضايا من النقاط المهمة فيما يتعلق بالوقت أو الزمن كأحد عناصر طبيعة و ظروف العمل، نجد أن البعض يرى بأن هناك ميلا لقضاء الوقت المسموح به أداء مهمة معينة، و ذلك من خلال الأخذ بالرأي القائل أن العمل سوف يمتد ليملاً الوقت المسموح به أدائه، و معنى ذلك أنه إذا كان متوقعا من العامل أن ينهي ست وحدات إنتاجية كل يوم عمل، فسوف يميل العامل إلى إنهاء هذه الوحدات بغض النظر عما إذا كانت ساعات العمل 19 أو 2 ساعات و حتى 1 ساعة فقط.

#### مناوبات أو دوريات العمل

يعتبر موضوع مناوبات العمل من الجوانب الرئيسية المتعلقة بالزمن و التي تؤثر بشكل واضح في الكثير من العاملين، فهي ترتبط بالوقت الذي يتم فيه العمل سواء نهارا أو ليلا، حيث توجد العديد من المنظمات التي تعمل أكثر من دورة عمل، بل منها من يستمر العمل بها على مدار 94 ساعة، بذلك نجد العاملين مطالبين بالعمل بإحدى الدوريات.

تقوم بعض المنظمات بوضع العمال في دورية عمل على أساس دائم بينما تغير بعض المنظمات من هذه الدوريات خلال مدد معينة، و غالبا ما يكون أجر دوريات الليل أكثر من الدوريات العاملة نهارا.

المعروف أن هناك دورة طبيعية للنوم و اليقظة قد اعتادها كل الناس تقريبا و هي تعرف بالتناغم أو الإيقاع اليومي، وهي دائرة منظمة و طبيعية ألفتها أنشطة كل أعضاء الجسم و غدده و المكونات الكيميائية للدم، حيث أن هذا النظام يتصف بمقاومته تحت مختلف الظروف وبمستوى محدد من الصلابة أي محاولة لتعديله، مما يعني أن أغلبنا يعتبر أكثر يقظة و إنتاجا خلال ساعات النهار، كما أنه توجد فروق بين الأفراد في مدى التأقلم مع دوريات العمل و خاصة الليلية منها.

فقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أنه و في المجموع العام للناس الأصحاء، يوجد عدد محدود منهم يكون قادرا على العمل في دورية ليلية، و أنه في حالة اضطراب التناغم اليومي يتعرض الجسم لتغيرات واضحة، بحيث يجد الفرد صعوبة في النوم حسب جدول أو رقم جديد، لذلك فإن عدم القدرة على النوم خلال النهار يمثل أحد أهم أسباب اعتراض الناس على العمل في دورية ليلية، حيث يعتبر النوم في النهار غاية في الصعوبة بالنسبة أغلب الناس خصوصا لو أضيف إليه ضوء و ضوضاء النهار و أنشطة باقي أفراد الأسرة في المنزل.

بالإضافة إلى صعوبة النوم، وجدت عدة أعراض أخرى تصيب الأفراد العاملين ليلا مثل الصداع، صعوبة التركيز، زيادة الأخطاء أثناء العمل و زيادة حالات قرحة المعدة بالإضافة إلى نجد هناك المشكلات الإجتماعية والإنفعالية، فالأطفال يجب أن يكونوا ساكنين لا يحدثون أي ضوضاء و قد تجد الزوجة صعوبة في التحرك بسهولة في أرجاء المنزل أثناء نوم الزوج.

كما يجبر العامل على قضاء وقت أقل مع الأسرة، ولا يستطيع المشاركة في الأنشطة الإجتماعية أو في الزيارات العائلية، فكل الأنشطة اليومية يجب أن تتغير لتتلاءم مع ساعات الراحة المتاحة.

## 2- بيئة العمل المادية: <sup>1</sup>

يقصد بها الظروف المادية للعمل و ما تحتويه من عوامل مثل مستوى الاضاءة، درجة الحرارة، التهوية طريقة تصميم المكتب و غيرها من العوامل وقد تطرقنا لها سابقا التي يكون تأثيرها مباشرا على العاملين و مستوى أدائهم و حبهم لعملهم أو النفور منه، حيث أن ظروف العمل غير المناسبة تؤدي إلى نقص الرضا عن العمل والنفور منه، كما يتولد عنها ضغوط بمستويات مختلفة لدى العاملين تزيد و تتخفف بحسب نوع العمل.

<sup>1</sup> بوقال نسيم مرجع سبق ذكره، ص84

## خلاصة الفصل الأول:

تلعب بيئة العمل الداخلية دورا هاما في التأثير على العاملين في المؤسسة، حيث تؤدي بيئة العمل الداخلية الجيدة إلى تحفيزهم على العمل، بينما إذا كانت غير ملائمة فإنها تجرهم إلى الاحباط وبالتالي تراجع أداء المؤسسة التي يعملون بها، فاذا توفرت البيئة الجيدة يساهم ذلك في رفع مستوى معنويات العاملين و زيادة إنتاجيتهم، وتشمل بيئة العمل الداخلية على عناصر عديدة من أهمها الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة القيم والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وما يميزهم عن غيرهم من المؤسسات، والهيكل التنظيمي الذي يعتبر الوعاء الذي تتفذه من خلال أعمال المؤسسة بالإضافة إلى الاتصال الداخلي حيث أنه عبارة نقل المعلومات والآراء والأفكار بين طرف المرسل والى طرف آخر يسمى المستقبل مما يحقق المشاركة والتفاهم بينهما، والتكنولوجيا المستخدمة التي يعبر عن الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الانتاجية.

# الفصل الثاني

دور بيئة العمل في تحسين أداء  
العاملين

**تمهيد:**

إن الأداء هو أحد المصطلحات التي لا تكاد تغيب عن مختلف أدبيات علوم التسيير، إذ تتداوله جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على إعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير، مهما كان مستواه التنظيمي، إلى تحسينه.

ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح الذي حققته أوتسعى المنظمة إلى تحقيقه، فإن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة ومن ثم إشكالية بالغة الأهمية أمام المسيرين والباحثين على حد سواء، وفي الحقيقة، إن كلمة أداء، التي تحمل في طياتها إichاءات بإنجاز، توحى فقط إلى العنصر البشري في المنظمة، بل يرتبط أيضا بإنجازات المنظمة ككل، أين ينظر إليه من أكثر من زاوية خاصة زاوية البعد المالي، غير أنه وإن كان أداء الأفراد أو الأداء المالي يمثل حقيقة يتعامل معها المسيرون يوميا في المنظمات، فإن هناك حقائق أخرى جديدة في تسيير المنظمة خصوصا البعد الإستراتيجي منه، كالتعلم التنظيمي، تسيير المعارف، نظرية الوكالة ومنطق الأطراف الآخذة...

وهي الحقائق التي جعلت تصور الأداء بمنطق إستراتيجي يفرض نفسه في المنظمات، وأن الأداء يعتبر دالة العديد من المتغيرات فهو قابل للتأثر بالعديد من العوامل داخلية كانت أو خارجية، هذه العوامل تتلخص في كل من المحيط الداخلي والخارجي.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء وتقييمه وعلاقته بالبيئة الداخلية .

- المبحث الأول: مدخل الأداء
- المبحث الثاني: تقييم الأداء
- المبحث الثالث: بيئة العمل وعلاقتها بأداء العاملين

## المبحث الأول: مدخل للأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لإهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص، لذا سنحاول في هذا المبحث التعمق في ماهية الأداء من خلال التطرق للجذور التاريخية للمفهوم، لنتناول بعض خصائص أداء المنظمة وأهم العوامل المؤثرة عليه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، والتي تتطوي كل منها على الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء.

فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس ويبر نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفاً ضمن خطة المنظمة، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسينه ورفع الانتاجية من خلال دراسة الحركة والوقت، ونتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور، وبظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء<sup>1</sup>.

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل، إثراء العمل، تغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء ستمم مكفئته" إلى "الأداء هو المكافأة" وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه، حيث يعتبر العمل ذلك أساساً لفهم المدخل الإستراتيجي لأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الإستراتيجي<sup>2</sup>.

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء نتيجة تعدد واختلاف مؤشرات قياسه، وتبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه، حيث نجد أن العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية اهتموا بضبط مفهوم محدد للأداء من خلال دراساتهم له.

ويعود الأصل اللغوي لمصطلح "أداء" إلى مصطلح "To Perform" الإنجليزي والذي اشتق هو الآخر من المصطلح اللاتيني "Performer" وتعني: "إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط أو تنفيذ مهمة"<sup>3</sup>.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرف الأداء بالعديد من التعاريف نذكر منها:

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 19 ديسمبر، 2005، ص 35.

<sup>2</sup> مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005، ص 54.

<sup>3</sup> الطيب داودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص 271.



الأداء هو: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"<sup>1</sup>.

أي أن الأداء، حسب هذا التعريف، يربط بين أوجه النشاط الذي تمارسه المنظمة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فالأداء هنا يعني تحقيق الأهداف بالوسائل المتاحة أمام المنظمة.

ويرى ريتشارد سوانسون (Richard A. Swanson) أن الأداء هو: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"<sup>2</sup>.

إن ريتشارد سوانسون و في التعريف الذي قدمه اعتبر أن الأداء يظهر في شكل السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لكن بشرط أن تكون هذه المخرجات ذات قيمة، وبذلك فإن الأداء حسب هذا التعريف يتفق مع سابقه أنه نتيجة المنظمة من المخرجات لكنه أضاف أنه حدده المخرجات في مجموع السلع والخدمات ذات القيمة.

كما عرف الأداء حسب رأي (kotler& armastrong) على أنه "مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها، للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والحد منه"<sup>3</sup>.

وعرفه مخيمر وآخرون بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع العناصر الداخلية والخارجية"<sup>4</sup>.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الأداء يعكس مدى نجاح المنظمة في نشاطها ويتوقف على التمثيلات الذهنية، التي نتصورها عن هذا النجاح وعن الأطراف الفاعلة في المنظمة ككل، لذلك فهو يعالج إنطلاقاً من الوسائل والعمليات التي يقتضيها بلوغ الأهداف.

ونظراً لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المنظمة كذا الملائمة. هذه المفاهيم الثلاثة يلخصها الشكل التالي:

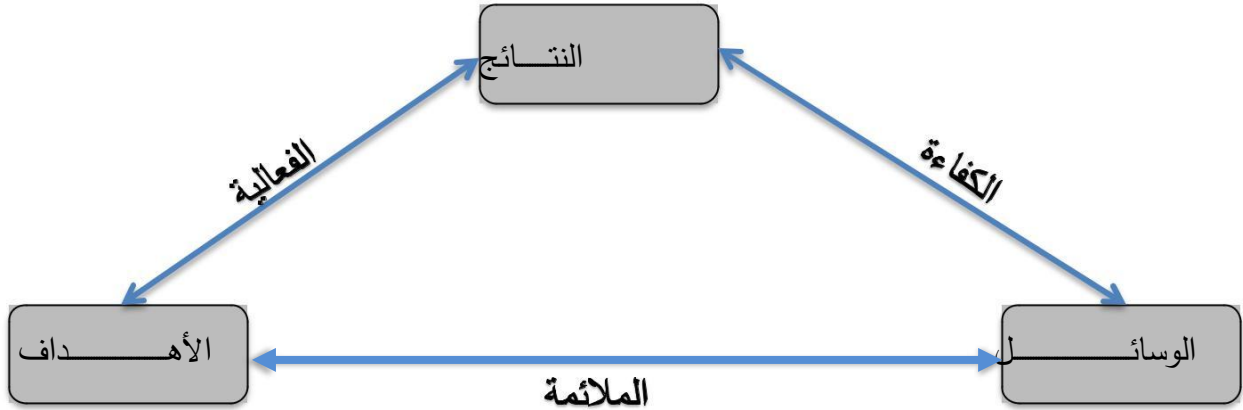
<sup>1</sup> الطاهر محمد منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار واثلللنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص77 .

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للأنظمة الإدارية، الأردن، 2003، ص15.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص64.

<sup>4</sup> وصفي عبد الكريم لكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص77.

الشكل رقم (1-2): مفاهيم مرتبطة بالاداء



Source : Jacque Barreaux , **Entreprise et Performance Globale**, Economica, Paris1997 ,p 33.

**\*الكفاءة (Efficience)**: تعرف الكفاءة أنها الحصول على أكبر كمية من المخرجات - النتائج- نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، وهذا يفيد بإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات ما تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة.<sup>1</sup>

**\*الفعالية**: قد ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة النظم وعلى رأسها (Bennis) على أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المنظمة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تتمثل في كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية.<sup>2</sup>

**\*الملائمة (la Pertinence)**: تترجم الملائمة في الرصف الإستراتيجي للاداء ( l'alignement stratégique de la performance ) أي تفسر بتطابق النتائج المحصل عليها مع الأهداف الإستراتيجية المسطرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص130.

<sup>2</sup> بومدين يوسف، دراسة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015، ص121.

<sup>3</sup> Bernaed Martory et all : **piloter les performances RH**, 2008, p120.

## المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء

### الفرع الأول : أنواع الأداء

مما سبق يتضح لنا إعادة النظر إلى الأداء بصورة مجردة إنما يجب النظر إليه في إطار عملية شاملة في النشاط للمؤسسة، وعلى ضوء ذلك يرى (b.sogbossi) أنه يمكن تقسيم الأداء الى ثلاثة أنواع أساسية تشمل كل من الأداء الاجتماعي والاقتصادي ، الاستراتيجي ، التنافسي.<sup>1</sup>

### أولاً : الأداء الاجتماعي والاقتصادي :

أ . الأداء الاجتماعي : يعرف الأداء الاجتماعي على أنه مستوى رضا الأفراد المشاركين في حياة المؤسسة ، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا ما اقتصر إهتمام المؤسسة بالاداء الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بتلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، وبذلك يمكن القول بأن الأداء الاجتماعي ينبع من خلال الأهمية الممنوحة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة ولكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيها .

ب . الأداء الاقتصادي : ويعرف أنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها ، حيث يعبر الأداء الاقتصادي هو السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثلة في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها (الانتاج ، رقم الأعمال ، القيمة المضافة ، الربح ....) وتدنية استخدام الموارد (رأس المال ، المواد الأولية ، العمل ، التكنولوجيا....) وتجدر الإشارة ان هذا الجانب الاقتصادي للاداء قد ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الاساسي في تقييم أداء المؤسسة .

ج . الأداء التنظيمي : يتعلق الأداء التنظيمي بالكيفية التي تنظم وتهيكّل بها المؤسسة من أجل أن تحقق أهدافها وكذلك الطريقة التي تمكنها من ذلك ، وفي هذا الاطار يشير ( m . kalika ) إلى هذا النوع من الأداء يرتبط مباشرة بفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وليس بالنتائج المحتملة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية ، وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاقتصادية والاجتماعية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية ، ويقدم الباحث أربع عوامل لقياس الفعالية التنظيمية تشمل كل من إحترام الهيكل الرسمي ، العلاقة بين المصالح ، نوعية إنتقال المعلومة ومرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة .

<sup>1</sup> ربيعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 11 .

**ثانيا : الأداء الاستراتيجي :**

ويعرف بالأداء على المدى البعيد ولقد حظي هذا النوع من الاداء باهتمام كبير على مستوى أداء الاستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الاستراتيجيات المنتهجة من طرفها ، كما يشمل الأداء الاستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية ، وعليه فان هذا الأداء يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الاستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي من العمليات أو المراحل لابد أن يشير إليه الأداء الاستراتيجي ، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى إعتباره الإدارة الاستراتيجية ، ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع نجد : صياغة إستراتيجية فعالة ، تنمية أنشطة المؤسسة ، توفر ثقافة ديناميكية ، تحفيز الأفراد داخل المنظمة ، خلق القيمة بالنسبة للعملاء ، ووضع نظام الإدارة يستهدف المدى البعيد .

**ثالثا : الأداء التنافسي :**

يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة ، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف و الاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه ، وتجدر الاشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، ، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات بالارتكاز على عدد من الأبعاد أهمها : درجة التخصص ، سياسة التسعير ، طرق التوزيع ، الخدمات الملحقة التحكم في التكنولوجيا....الخ.

لذلك يمكن القول أن الأداء التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

**الفرع الثاني : مستويات الأداء**

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، وتتمثل هذه المستويات في :<sup>1</sup>

**أولا : الأداء التنافسي :** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة ، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة .

**ثانيا : الأداء البارز :** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، إمتلاك إطارات ذات كفاءة ، إمتلاك مركز ووضع مالي متميز .

<sup>1</sup> جبار محمد ومولى موسى، أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، 2016/2017، ص56 .

**ثالثا : الأداء الجيد جدا :** يبين مدى صلابة الأداء ، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد .

**رابعا : الأداء الجيد :** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع إمتلاك وضع مالي غير مستقر .

**خامسا : الأداء المعتدل :** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة.

**سادسا : الأداء الضعيف :** والذي يمثل دون المعدل بكثير ، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الاطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

### المطلب الثالث: خصائص أداء المنظمة والعوامل المؤثرة فيه

#### الفرع الأول: خصائص أداء المنظمة

يضم الأداء مجموعة من الخصائص وتتمثل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### الأداء مفهوم واسع :

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية و القدرة التنافسية، أما بالنسبة لفرد عامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة لزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه و قبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير .

#### الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن ، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة او تلك التي يحددها المحيط الخارجي تكون متغيرة ، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق \_الانطلاق\_ يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المنظمة، وتتم بمرحلة النمو او النضج كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية ، التقنية ، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى

<sup>1</sup> نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورثر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بيسكرة، 2012/2013، ص43.

، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن ، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع .

**الأداء مفهوم شامل** :يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء ، يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة ، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة ، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها ، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة .

### **الأداء مفهوم غني بالتناقضات :**

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ، ومنها ما يكون متناقضا ، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الانتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع ، أو السعي إلى خفض تكاليف و أعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم ، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما ، وبما أن مكونات الأداء ليست لديها كلها نفس الأهمية النسبية ، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينهما .

### **الأداء أثر رجعي على المنظمة:**

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين ، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة ، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج و الخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية ، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى إتخاذ الاجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف .

### **الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المنظمة**

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا ، ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المنظمة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليل أثارها السلبية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة لحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص56

ويمكن إدراج مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء المنظمة في الآتي:<sup>1</sup>

\*الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء ، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج الى موارد لكل وحدة عمل مما تحتاج إليه اخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .

\*وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الانتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة ، ويختلف الحجم المرغوب من التأخيرات إذ يتوقف عليه ثبات إنسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه ، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الانتاج ، وعلى النقيض ، فان كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للانتاج ، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما ، ويتولد عنه إنخفاض في نوعية المنتج النهائي .

\*التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الانتاج على عدة عوامل منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والاجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الانجاز، ومكننة العملية اليدوية( حل الآلة محل الأعمال اليدوية ) ترتب إرتفاعا واضحا في معدل الانتاج، وبالمثل فان إختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل .

\*الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية فقد تتباين معدلات الانتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا : في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما ، حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية ، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وإنتظام ترفق حركة الدخول و المغادرة وإختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع كلها متغيرات تؤثر على معدل الانتاج .

\*نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للانتاج : فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها ، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للانتاج لكنها من ناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء .

<sup>1</sup> نوال عبدوي، مرجع سبق ذكره، ص44.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية تقييم الأداء

تؤدي عملية تقييم الأداء دوراً أساسياً في المؤسسة وتكتسي أهمية بالغة في تحسين الأداء، حيث تعد عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل الرقابة، والمعطف الذي يؤدي إلى إختبار تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومن تم إستخراج الانحرافات، في هذا الصدد سوف نتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء.

#### الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء :

لقد تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم تقييم الأداء، بالرغم من أن فكرة تقييم الأداء ليست بفكرة وليدة اليوم، ومن بين التعاريف نجد ما يلي <sup>1</sup>:

يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحددتها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحدياً لانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.

ومن هذا التعريف يتضح بأن عملية تقييم الأداء هي الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي تمكن المؤسسة من خلالها معرفة أسباب الإنحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها.

ويعرف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات الموضوعية مسبقاً .

إذن فإن عملية تقييم الأداء هي ليست مرتبطة بنهاية السنة المالية ( دورة الأعمال ) بل هي عملية مستمرة و مصاحبة لتدفق الأنشطة لتحقيق الأهداف المسطرة.

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة، وقد عبر عنها في هذا الصدد (علي السلمي) بقوله " الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وأن تقييم الأداء هو إستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم إتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة إنحرافها، أو التأيد مساراتها الفعلية إذا الآن تتجه فعلاً إلى الانجازات المرغوبة أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساساً بوظيفتين هما:

\* محاولة دفع الأنشطة في الإتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.

\* تصحيح مسارات الأنشطة وهذا هو تقييم الأداء.

مما سبق نستنتج أن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري (النمطي)، أي مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى

<sup>1</sup> عبد الحق القنبي، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، المركز الجامعي المدية، 2008/2007، ص109.



تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المبرمجة ، مما يسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت والمكان المناسب لتحسين الأداء.

### الفرع : أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي :<sup>1</sup>

1. إن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحقيق أثر للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخل واضح على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، إلا أنه وفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

3. إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

4. إن تقييم الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها، فالتأيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة و متعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة...

5. إن تقييم الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج .

6. يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحرار التقدم نحو تحقيق غايات إجتماعية.

7. إن تقييم الأداء يشجع على التوجه بشكل بنّاء نحو حل المشال، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية للمؤسسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

8. التقييم يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.

### ثالثاً: محددات عملية تقييم الأداء

قد تختلف أساليب تقييم الأداء من مؤسسة إلى أخرى حسب نوعيتها ومن يعملون فيها، من حيث المهارات والخبرات ، ولكن العناصر الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء ثابتة في جوهرها .

ومن بين العناصر الرئيسية لنجاح قياس الأداء:<sup>2</sup>

\*الأهداف واضحة وعملية محددة بطريقة تُسهّل القياس.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص206.  
<sup>2</sup> عبد الحق القنبيعي، مرجع سبق ذكره، ص111.

\* عملية قياس الأداء وسيلة تخدم أسباباً معروفة ومحددة، (مدى التقدم).

\* لكي تكون عملية قياس الأداء فعالة لا بد من وجود حوافز ومكافآت (مادية ومعنوية).

\* قياس الأداء عنصر المعلومات الحقيقية.

### المطلب الثاني: خطوات ومراحل عملية تقييم الأداء:

تتمثل خطوات ومراحل تقييم الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول : مراحل تقييم الاداء

أولاً: ما قبل عملية التقييم: وتعتمد هذه المرحلة على عنصرين رئيسيان هما :

\* تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة: وذلك لاكتشاف الفرص المتاحة ومحاولة استغلالها، واكتشاف التهديدات أو المخاطر ومحاولة التخفيف من حدتها ومحاولة القضاء عليها.

\* دراسة مختلف وظائف المؤسسة من حيث الأهداف: فكل وظيفة من وظائف المؤسسة (تموين، إنتاج، تسويق، مالية، أفراد، بحث وتطوير) لها أهدافها وتسعى لتحقيقها، وتحقيق أهداف هذه الوظائف تتحقق أهداف المؤسسة ككل.

ثانياً- تحضير عملية التقييم: وتعتمد هذه المرحلة على أربع عناصر أساسية هي:

\* تحديد أهداف برنامج تقييم الأداء: للوصول إلى حكم عام عن نشاط المؤسسة، بتحفيز الأفراد، وترشيد قرارات المسيرين ، وتزويد المؤسسة بنظام إعلامي جيد.

\* توفير المعلومات عن المقيمين وتكوينهم: وذلك بإعلام المقيمين بحقوقهم ومجال تقييمهم، وتطوير إمكانياتهم.

\* اختيار معايير التقييم المناسبة: ومنها معايير كمية ونوعية.

\* اختيار أساليب وطرق التقييم: وذلك باختيار أفضل الطرق من بين الطرق المتاحة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة حسب خصائص ومميزات كل وظيفة.

ثالثاً: مرحلة القياس: وتتم من خلال جمع المعلومات الضرورية عن الانجازات، فالمعلومات المتوفرة فضلاً عن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستديمة للمؤسسة، لذلك فعملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات.

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف، 2014، ص138\_139.

رابعاً: تحليل النتائج والتوصيات: وتتم هذه المرحلة من خلال عنصرين أساسيين:

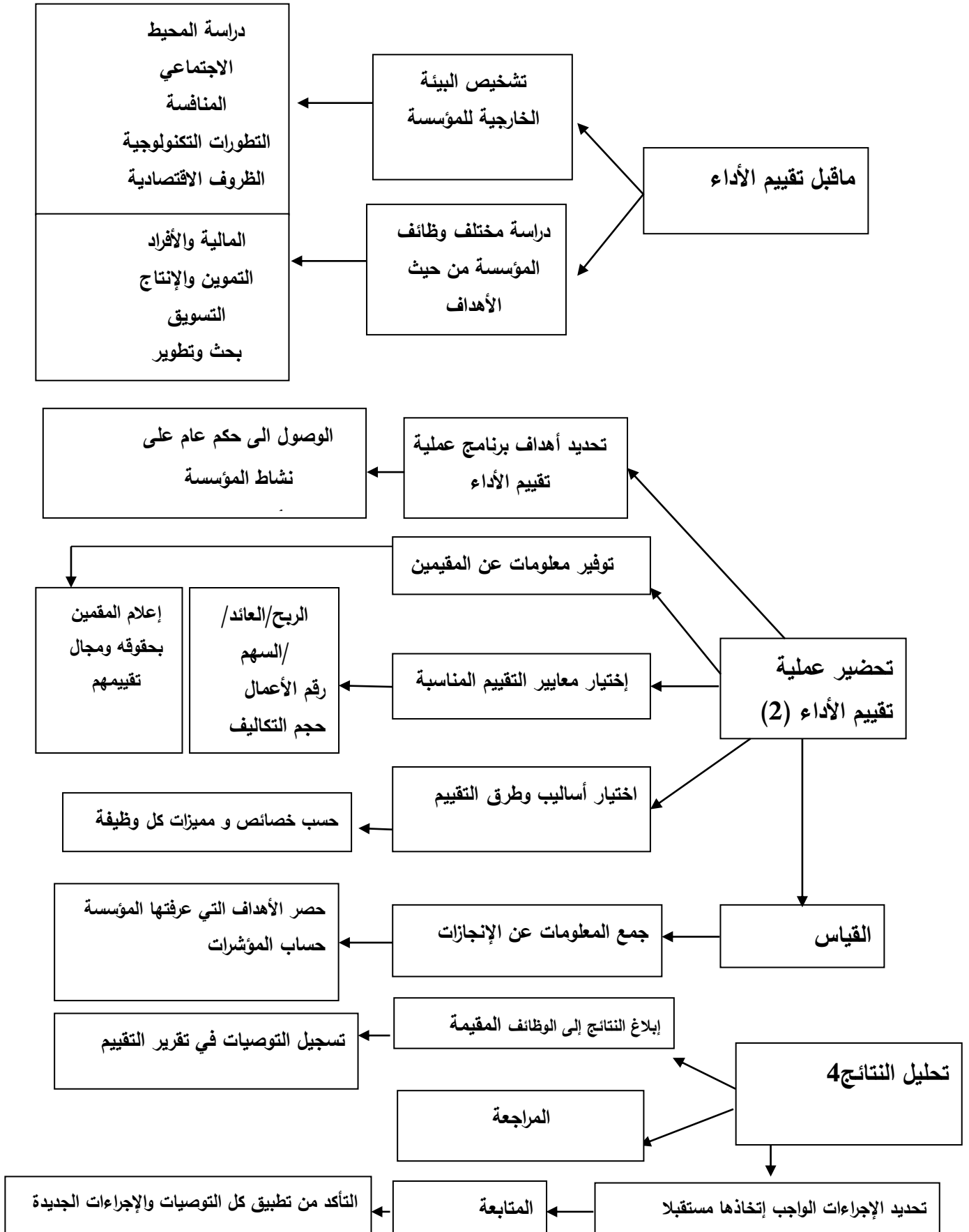
\* إيصال النتائج إلى الوظائف المقبلة: لتسجيل توصياتهم في تقرير التقييم.

\* عملية المراجعة: ثم تأتي عملية تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها مستقبلاً كنتيجة للتقييم، ومن ثم

عملية المتابعة للتأكد من تطبيق كل من التوصيات والإجراءات العديدة .

ويمكن تلخيص هذه الخطوات في الشكل رقم (2-2):

الشكل رقم (2-2) مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر : عبد المليك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 97.

إلا أن هناك من يحرص مراحل عملية تقييم الأداء في أربعة مراحل أساسية، مكملة لبعضها البعض، باعتبار أن غياب واحدة منها تعرقل عملية التقييم ككل وهي كما يلي:

\* جمع المعلومات الضرورية التي يكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية، كالملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية، والكتابية.

\* قياس الأداء الفعلي لتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، والعقبة التي تواجهها المؤسسة في هذه المرحلة هي: ماهي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها؟ فالمؤسسة تواجه مشكلة إختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه، ويتمثل قياس الأداء في العملية الي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الكفاءة والفعالية.

فقياس الأداء وتقييمه مرهون فعال باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعال الأداء المراد تقييمه.

\* مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب، بعد الانتهاء من مرحلة قياس الأداء الفعلي، فتواجه المؤسسة في هذه المرحلة مشكلة كيفية المقارنة، لذلك تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء؛ الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.

\* دراسة الانحراف وإصدار الحكم، فعملية المقارنة تفصح على ثلاث حالات أساسية هو أن يكون الانحراف موجب، أو سلبى، أو معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح وارتفاع حصة المؤسسة السوقية، إنخفاض التكاليف...إلخ، أما الانحراف السلبى فهو في غير صالح المؤسسة كالاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، إنخفاض الإنتاجية...إلخ، أما الإنحراف المعدوم فليس لو تأثير على نتائج المؤسسة.

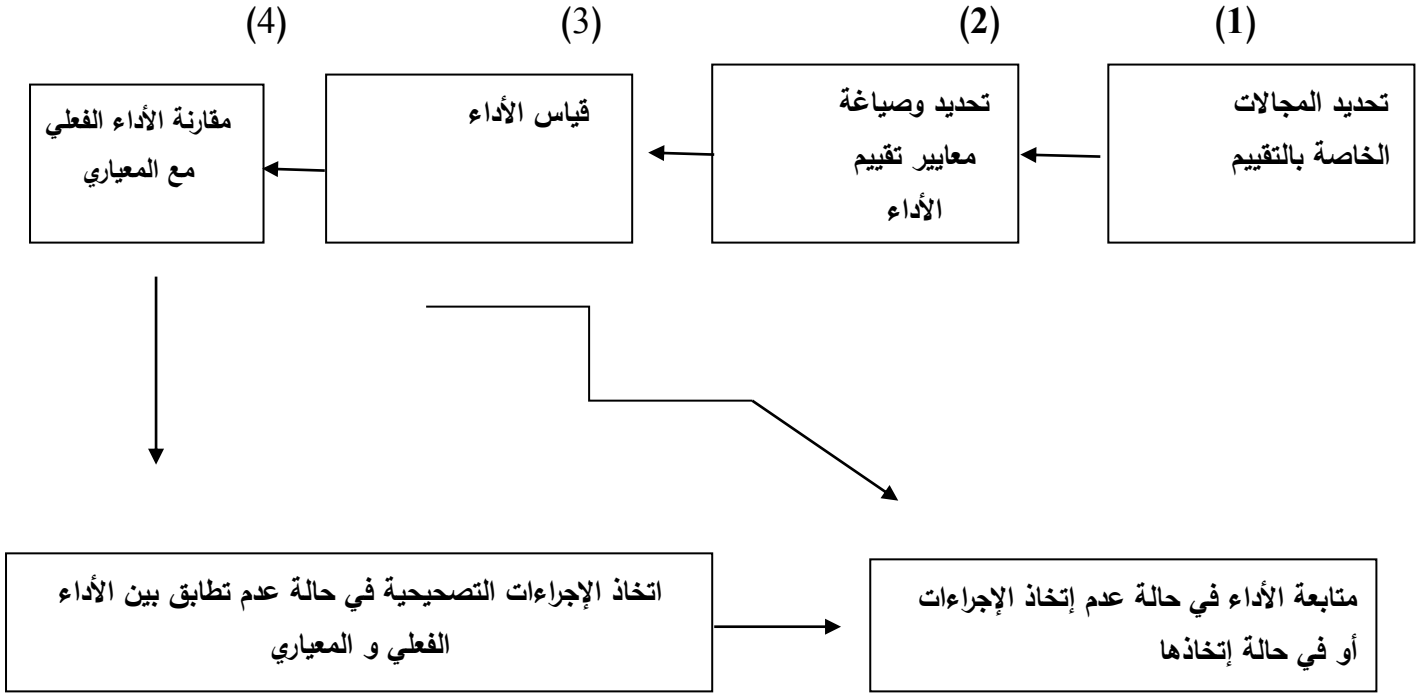
والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعتبر حكم غير رشيد، بل يجب على المسؤولين الحكم بتحليل الانحراف الكلي سواء كاف موجبا أو سالبا أو معدوما، ليتم الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبى .

وعملية التحليل هذه تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، هل هو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء ، يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول الى أبعد مؤثراته .

الفرع الثاني : خطوات تقييم الأداء

يمكن تلخيص الخطوات الأساسية لعملية تقييم الأداء في الشكل رقم (2-3) التالي :

الشكل رقم (2-3) خطوات تقييم الأداء



المصدر: دافيد هنجر، الادارة الاستراتيجية،معهد الادارة العامة،الرياض،1990،ص37.

المطلب الثالث : معايير تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

هناك من يرى أن تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وقدراتها الانتاجية (الجانب المالي والجانب الانتاجي) يعد كافيا للحكم على مستوى أدائها، إذ يقول "كوالس" ("b.collasse") في هذا الاطار: <sup>1</sup>

أن تقييم الأداء يتم عن طريق قياس مردودية المؤسسة وإنتاجيتها .

أما الفريق الآخر فيرى بأن أداء المؤسسة لا يمكن تقييمه دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب التنافسي لها، هذا الأخير فيتحقق بمدى قدرة المؤسسة على إرضاء المستهلك عن طريق ما توفره لو من سلع ذات جودة وأسعار معقولة، بالإضافة إلى إبداع منتجات تغطي الحاجات المتناهية للمستهلك، ويعبر "كاستنلو" عن هذا الرأي بقوله: "لا يمكن لنا أن نتكلم عن أداء المؤسسة دون الأخذ بعين الاعتبار نجاحها الاستراتيجي، فالاداء ما هو إلا ترجمة لتنافسية المؤسسة ويعبر عن العلاقة بين القيمة المقدمة للزبون وتكلفة الموارد اللازمة لخلق هذه القيمة.

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح،مرجع سبق ذكره،ص143

فتركيز أصحاب الرأي الأول على المردودية والانتاجية لتقييم أداء المؤسسة لايعني بالضرورة انهم أهملوا الجانب التنافسي، وفي هذا الصدد يقول "ليسكا"(H.lecka) أن المردودية المرتفعة للمؤسسة تشير مباشرة إلى قدرتها التنافسية .

لذلك يمكن أن نقول أنه رغم صحة هذا التوجه، إلا أنه قد يساعد في الكشف على الوضعية الحقيقية للمؤسسة ، خاصة إذا كانت إحتكارية تتعدم فيها المنافسة ، فقد يكون لذلك دور مهم في رفع مردودية المؤسسة دون أن يكون بالضرورة ميزة تنافسية .

ونحن أيضا مع صحة التوجه الثاني ، إلا أنه نعلم أن إرضاء الزبون مثلا يتطلب الاهتمام الكبير بالجودة ومدى قدرة المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تغطي إحتياجاته ، وهذا قد يستوجب توفر إمكانيات مالية كبيرة لا توفرها إلا الوضعيات المالية الجيدة للمؤسسة .

إن هذا الطرح يثبت أن عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، لا يمكنها أن تستند على بعض المؤشرات فقط وتهمل المؤشرات الأخرى ،للارتبط الجوانب التي تعكسها هذه المؤشرات ببعضها البعض ، وصعوبة الفصل بينها، وفي هذا الاطار يقول "روبرت"(S.ROBER) : "حسب خبرتنا الطويلة بالقرب من العديد من المؤسسات لاحظنا أن لا أحد منها يعتمد فقط على مجموعة من المؤشرات لتقييم أدائه ويستغني عن مؤشرات أخرى، فكل المؤسسات أصبحت تعي جيدا أن مؤشرا واحدا فقط لا يكفي للحكم على الأداء، وبالتالي الأشكال ليس في كيفية إختيار المؤشرات، وإما في كيفية الإعتماد المتوازن عليها في رسم فكرة عن أداء المؤسسة.

نظرا لكل ما سبق من تحليل يمكننا أن نعتمد الطرح الذي جاء به "جاكوت"(J.H.jakot) الذي قسم أداء المؤسسة إذ ثلاث مستويات (جوانب) وجعل لكل منها معيار يعكسها وهي:

المستوى المالي (المردودية)، المستوى الانتاجي (الانتاجية)، المستوى التجاري (التنافسية)، وتأبيدنا لهذا التوجه نظرا أننا نعتقد بأن المعايير سابقة الذكر ستعبر دون شك على كفاءة المؤسسة وفعاليتها؛ فمعيار المردودية يعد أحسن مؤشر للحكم على المستوى الانتاجي للمؤسسة، وهو بذلك يعبر على فعالية المؤسسة في جانب أهدافها ذات الطابع المالي (الفعالية المالية)، كما أن معيار الانتاجية هو أحسن مؤشر للحكم على المستوى الانتاجي للمؤسسة وبالتالي على كفاءتها (الفعالية الإنتاجية)، وأخيرا معيار التنافسية الموجه لتقييم المؤسسة في جانبها التجاري، فهو يعبر على فعالية المؤسسة في جانب أهدافها ذات الطابع الاستراتيجي (الفعالية الاستراتيجية).

ومعايير أو مؤشرات القياس تعرف في قاموس التسيير والادارة على أن: " المؤشر هو شخص أو شيء ما يقدم المعلومات، وهو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة"، أما التعريف الوارد في موسوعة التسيير كان كما يلي: " معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات الي تنتج عن تسيير المؤسسة".

ومن خلال التعريف السابق نستنتج بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكوف عادة في شكل رقمي ليسمح لمسؤولي المؤسسة بمقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية، والمؤشر جيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي:

معنوية المؤشر، الوضوح، سرعة الحصول عليه والشمولية، فمعنوية المؤشر يقصد بها المعلومة الي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها، أما وضوح المؤشر في سهولة فهمه من طرف الجميع ، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ماذا يعنيه بالضبط وما لايعنيه، أما سرعة الحصول على المؤشر فذلك ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيات اللازمة وفي الوقت المناسب، الشمولية فتعني أن المؤشرات تغطي صيع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة الي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة، ومثال على ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة.

وفي مطلبنا هذا سيتم الاعتماد على تقسيم مؤشرات تقييم الأداء الى قسمين رئيسين فقط :

**\*المؤشرات الكمية**: باعتبارها مؤشرات تسهل عملية حسابها، وهي تختلف باختلاف المؤسسات كالمؤشرات المالية النقدية والغير النقدية، ومؤشرات الإنتاجية.

**\*المؤشرات النوعية** : وهي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات مثل رضا العميل عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، حصة المؤسسة في السوق الجودة، الابداع...، وإذا أردنا إدماج تقسيمات المؤشرات سابقة الذكر فنجد المؤشرات المالية المتمثلة في المردودية وغيرها ، بالإضافة إلى أن المؤشرات الانتاجية تدخل ضمن المؤشرات الكمية، أما مؤشرات التنافسية فجلها تدخل ضمن المؤشرات النوعية.

### أولاً: المؤشرات الكمية:<sup>1</sup>

وسيتم التركيز على مؤشرات تقييم الأداء المالي ومؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي لتوضيح أهم المؤشرات الكمية لقياس أداء المؤسسة الاقتصادية:

**مؤشرات تقييم الأداء المالي للمؤسسة(معيار المردودية)** : يعتبر الأداء المالي (الجانب المالي)، أحد الجوانب المكونة لجوانب الأداء العام للمؤسسة، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في لأي محاولة لتقييم الأداء، وسيتم إبراز كيفية تقييم هذا المستوى من خلال الاعتماد على المردودية كأحسن معيار لذلك.

**المردودية**: يرتبط مفهوم المردودية بالنتيجة التي تحققتها المؤسسة في إطار نشاطها الاستغلالي العادي، كما تدل على قدرة الوسائل المتاحة على تحقيق النتائج، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة (رأس مال اقتصادي، رأس مال مالي) يتحدد نوع المردودية، فيعرفها "كوالس" بقولهم: "إن المردودية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة معبر عنها بوحدات نقدية".

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص145\_154.



ويكتسي معيار المردودية أهمية بالغة في المؤسسة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقية على فعاليتها المالية، كما أن تحقيق المؤسسة لمردودية مرتفعة يعتبر شرطا مهما لإستمرارية المؤسسة وتطورها، وتتوقف إستقلالية المؤسسة في مدى قدرتها على تحقيق التراكمات المالية الكافية، إذ أن عدم توفره يرهن قدراتها على الوفاء بالتزاماتها.

\*تعتبر المردودية المرتفعة شرطا مهما نتوقف عليه قدرة المؤسسة على توسيع نشاطاتها وشراء تجهيزات جديدة، أو تجديد التجهيزات القديمة، وضمان الحصول على مستلزماتها في الوقت الذي تريد، والاحتفاظ باحتياجات من المخزونات...إلخ، وهذا ما يضمن لها إستقلالية مالية .

بالإضافة إلى ذلك فإن الوضعية المالية الجديدة الي يعكسها معيار المردودية من شأنه أن يعزز وضعية المؤسسة أمام زبائنها والمتعاملين معها، فالبنوك مثلا لا يمكنها التعامل مع المؤسسات الي تعاني من إختلالات في توازنها المالي(مبدأ الحيطة والحذر )، ومن جهة أخرى فإن عملية إرضاء المؤسسة لزبائنها وتقوية وضعيتها أمام منافسيها لا يمكن أن يتم دون توفر مردودية إيجابية تسمح برفع قدرات المؤسسة الإبداعية وتحسين خدماتها ورفع جودة مخرجاتها.

أما بالنسبة لأهمية المردودية كمعيار للتقييم فهو يظهر من خلال ما يلعبه في الحكم على الفعالية المالية للمؤسسة وإمكانية قياسها، إذ أن الفعالية تكون مرتبطة عادة في هذا الجانب من الأداء (الجانب المالي) مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها ذات الطابع المالي كبلوغ نتيجة مالية خلال فترة زمنية معينة، أو تحقيق معدل ربحية معين، وهي الأهداف التي تكون في الغالب قصيرة الأجل، ولهذا فان المردودية كمعيار لتقييم هذا الجانب يعتبر ضروريا ومهما في آن واحد، باعتبار أنه يعكس مباشرة هذه الأهداف وبالتالي فعالية المؤسسة المالية، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن إستعمالنا لمعيار المردودية جاء أساسا لتقييم الفعالية المالية للمؤسسة (قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية)، وليس لتقييم أو تحليل وضعيتها المالية، فهذه الأخيرة تستند إلى مؤشرات ونسب تحليل كثيرة وذات إستعمال واسع من طرف المحللين الماليين في المؤسسات، ولا تنحصر فقط في معيار المردودية وأن هذا الأخير لا يعتبر الوحيد لتقييمها.

والمردودية نوعان:

\* **المردودية المالية:** التي يعرفها "فَنيماف" (P.Vernimen) بقوله: " لا يمكننا التكلم على المردودية إلا إذا ربطنا رؤوس الاموال المستثمرة بنتيجتها المحققة".

وما يمكن فهمه من هذا التعريف هو أن المردودية المالية هي نتيجة جعل مداخل المؤسسة على علاقة مع رأس المال المستثمر فيها، ما ينتج عنهما يسمى بمعدل المردودية المالية.

وعلى إعتبار أن رأس المال هو متغير جوهري لحساب المردودية المالية، فإن هذه الاخيرة قد تتأثر بطبيعة رأس المال أو بمصدر رأس المال، إذ نميز بين رؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة، ورؤوس الأموال المقترضة وتبعاً لذلك فإن:

$$\text{معدل المردودية المالية} = \text{المدخيل الجارية (بعد الضريبة) / رأس}$$

$$\text{معدل المردودية المالية} = \text{المدخيل / رأس المال}$$

$$\text{معدل المردودية المالية لمالكي المؤسسة} = \text{النتيجة الصافية / رأس المال}$$

\***المردودية التجارية:** تسمى بمعدل الربحية أو الهامش الصافي، وهي تعبر عن العلاقة الموجودة بين المدخيل المحققة في فترة زمنية معينة ورقم أعمال المؤسسة خلال نفس الفترة .

$$\text{المردودية التجارية} = \text{المدخيل / رقم الاعمال}$$

ويفضل الكثير من المحللين الاعتماد على علاقة المردودية المالية بصفة محللة تظهر فيها المردودية التجارية كما يلي :

$$\text{المردودية المالية} = \text{(المدخيل / رقم الأعمال) . رقم الأعمال / رأس المال}$$

**ب\_ القيمة المضافة :** تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الانتاج والاستهلاكات الوسيطة، فكما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، لذلك فالقيمة المضافة تعتبر كذلك من بين أهم المؤشرات الكمية الي يقاس بها الأداء الكلي للمؤسسة .

**ج فائض الاستغلال الخام:** يقاس الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق فائض الإستغلال الخام، من خلال استغلال مواردها البشرية و المادية وهو يمثل الفائض الإقتصادي الناتج فقط عن عملية الإستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال .

**د النتيجة الصافية (ربح/خسارة) :** محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين والمحللين الماليين وهي تترجم من عدة جوانب:

هي عبارة عن الربح الموزع لمكافأة المساهمين في رأس المال .

هي دليل على الصحة المالية للمؤسسة .

**هـ-العائد على الإستثمار** : يعتبر معيار جيد لقياس الأداء بصفة أكثر جدية، فبقياس معدل العائد على الإستثمار نستطيع الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة إذا كان إيجابيا ام سلبيا .  
ويعرف بالعلاقة التالية :

$$\text{العائد على الإستثمار} = \text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف}$$

**\*القيمة المضافة الإقتصادية EVA: (economic value added)** يعتبر مصطلح القيمة المضافة الإقتصادية الموضوع من طرف المستشارين " ستارف" و "ستيوارت" (Stewart) ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، ويهدف إلى إظهار الفارق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة، ويستخدم مؤشر القيمة المضافة الإقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، لأنها تقيس بواسطته مدى مساهمته في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيريين ، ويعرف مؤشر القيمة المضافة الإقتصادية بالعلاقة التالية :

$$\text{القيمة المضافة الإقتصادية} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال. رأس المال})$$

فإذا هذا الفارق موجبا فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، وإذا كان الفرق سالبا فهو يدل على أن المؤسسة لا تخلق القيمة المضافة الإقتصادية، وللمؤسسة ثالث طرق يمكن من خلالها تحسين القيمة المضافة الإقتصادية وهي؛ إما تخفيض تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة، أو رفع إنتاجية الإستغلال، أو تدنية الأموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكملة والإقتصار فقط على النشاطات الأساسية.

**\*القيمة المضافة السوقية MVA (Market value added)** : يقيس هذا المؤشر الفرق بالقيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية، فإذا كانت القيمة المضافة الإقتصادية (EVA) تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية محددة، فإن القيمة المضافة السوقية (MVA) تأخذ بعين الإعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية .

**\*الإنتاجية (تقييم الأداء الإنتاجي) la productivité**: يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير التقييم، إذ يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أية محاولة للحكم على أداء المؤسسة قد تفقد أهميتها إذا لم يؤخذ بعين الإعتبار جانبها الإنتاجي، هذا الجانب الذي يعكسه معيار الإنتاجية.

ويعرف "فوراستي" (J.fourastie) الإنتاجية بأنها: " حاصل قسمة الناتج على أحد عوامله، ويقول أننا نتكلم على إنتاجية رأس المال، أو إنتاجية المواد الأولية...، إذا وضعنا الإنتاج في علاقة مع رأس المال أو المواد الأولية".

كما تعرفها منظمة التعارف الأوروبي (OCEE1950): " على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الإستثمار أو المواد الخام، حسب ما أخذنا بعين الإعتبار بالنسبة للمخرجات (رأس المال أو الإستثمار أو المواد الخام)."

أما منظمة التعاون والتنمية (OCDE) فتبين في هذا الإطار أن : " الإنتاجية تقيس فعالية الإنتاج، وهي تعبر على العلاقة الموجودة بالناتج وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه، فالتحسين في هذه العلاقة يفسر نمو الفعالية الإنتاجية، ويمكن قياس الإنتاجية بطريقتين سواء جعل الإنتاج على علاقة بأحد عوامله (الإنتاجية الجزئية)، أو يجعله على علاقة بكل عوامل الإنتاج (الإنتاجية الكلية).

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن أن نقول :

بأن الإنتاجية هي معيار لقياس الفعالية الإنتاجية (لكفاءة) عن طريق ربط الناتج بكل العوامل التي أدت إلى تحقيقه (إنتاجية كلية)، أو عن طريق ربط الناتج بأحد عوامله (إنتاجية جزئية) .

الإنتاجية = المخرجات/المدخلات

الإنتاجية = الناتج/عوامل الانتاج

وتظهر أهمية الإنتاجية كمعيار لتقييم الأداء نظرا لأنها تغطي عيوب المردودية كمؤشر لتقييم الأداء، فلقد أشرنا سابقا إلى المردودية رغم أهميتها في الكشف على مدى قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها ذات الطابع المالي (الفعالية المالية) ، إلا أنها تعجز عن إعطاء فكرة حول مدى حقيقية هذه الفعالية، نظرا لأن هذه الأخيرة قد تتحقق لأسباب أو عوامل يمكن اعتبارها طبيعية وفي نفس الوقت غير دائمة، ومن هنا تأتي الإنتاجية لتغطي حدود المردودية، إذ تكملها في الحكم على الفعالية المالية للمؤسسة، وتدققها في الكشف على مدى حقيقية هذه الفعالية، فتحقيق المؤسسة لأهدافا المالية (توفر المردودية المسطرة)، بالإضافة إذ توفرها على إنتاجية معتبرة، يجعل مردودية المؤسسة أكثر مصداقية لأنه يمكننا من القول ان سبب هذه المردودية راجع إلى تحسين الإنتاجية (إنخفاض تكاليف الإنتاج)، رغم أن هذا قد لا يكون صحيحا في الكثير من الحالات إذا د يؤسس على دراسة عملية للكشف عن العوامل الأكثر مساهمة في تحقيق هذه المردودية، ولا تقتصر أهمية الإنتاجية في كونها تساعد على تغطية حدود المردودية، بل تتعدى ذلك إلى اعتبارها معيارا يساعد على تقييم أحد أهم المكونين لمفهوم الأداء .

### ثانيا : المؤشرات الغير كمية (النوعية) لقياس الاداء

نظرا لكل النقائص المذكورة سابقا عن المؤشرات الكمية لقياس الأداء ، ظهرت مؤشرات جديدة لقياس أداء المؤسسة الإقتصادية ، لأن المؤسسة الإقتصادية حاليا وفي المستقبل يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للأهداف التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره ص154.

\* القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم.

\* حصة ربح السهم.

\* القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم والتطور .

\* القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات وخدمات تلبي إحتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم.

\* القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي وازدهار المجتمع .

وهناك من يسمي هذه المؤشرات النوعية بالمؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء .

### المطلب الثالث: بيئة العمل و علاقتها بأداء العاملين:

فيما يتعلق بعلاقة بيئة العمل مع أداء العاملين بالمنظمة فإن مصلحة المنظمة تقتضي ضرورة حصر العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة متحكمة في سلوك العاملين، ومن تلك العوامل الاتجاهات النفسية السلبية التي يحملها العامل إتجاه العمل أو المنظمة، و التي تهيمن عليه و توجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهها بعيدا عن المعايير المطلوبة للأداء، وسواء كان العامل يحمل اتجاهات سلبية من بيئته المنزلية، أو تبناها من بيئة العمل فإن إدارة المنظمة الواعية تلاحظ أي بادرة الإتجاه سلبي غير سليم، أو أية ظاهرة غير صحية فتصححها قبل أن تستفحل، حيث أنه و رغم أن الاتجاهات والميول التي تم اكتسابها تقاوم التعديل عادة، ولكن بجهود معينة يمكن تعديلها كما أن الأفراد لديهم غالبا الاستعداد للتغيير مدى الحياة وفي مختلف الأعمار.

لذا نجد اليوم منظمات العالم الكبرى تتنافس في صنع بيئة مثالية محفزة للموظفين، وتعتبر هذه الخاصية ميزة تنافسية كبرى بالنسبة لها، بل ويعتبرونها كفيلا بضمان قدرة المنظمة على النمو والتقدم في ظل التنافس الشديد، والأزمات الاقتصادية المتعددة .

من جهة أخرى ظهرت بعض العوامل الحديثة التي تؤثر على بيئة العمل في كافة المنظمات وتتعلق بالعاملين فيها ومن هذه الاتجاهات:<sup>1</sup>

\* إرتفاع مستوى التعليم و ازدياد الوعي في صفوف القوى العاملة.

\* تزايد تطلعات العاملين و التوسع في إستعمال تشريعات العمل و العمال في توزيع الثروة.

\* تعاضم القيم الأخرى غير القيم المادية.

\* نمو القطاع العام وتزايد التنسيق بين القطاعين العام و الخاص.

\* تكاثر القوى العاملة.

<sup>1</sup> بوقال نسيم، مرجع سبق ذكره، ص34.

\*مراقبة الكلفة.

\*التشدد في تطبيقات قوانين العمل والعمال.

وأن البيئة المحيطة بالعمل تؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على أداء العامل سلبا وإيجابا، فمن الممكن أن تعمل المنظمة على الحد من المجهود البدني و الذهني المفرط للعامل أثناء العمل، خاصة إذا كان العمل يتم لساعات طويلة و في بيئة غير مناسبة حيث تؤدي بالعامل إلى القلق و التوتر وهذا ينعكس على كفاءة الأداء واتسامه بالتأخير و التذبذب.

ومنه فإن بيئة العمل تؤثر على سلوك و تصرفات الجماعات و الأفراد من خلال عواملها الاقتصادية، الاجتماعية، الاقتصادية و الثقافية، كما أن لها تأثير على السلوك الإداري و النفسي للعاملين بالمنظمات بمختلف أنواعها و أنشطتها وتعد مؤشرا على القيم و الاتجاهات السائدة في المنظمة.

كذلك يمكن أن تسهم المنظمات في تغيير العديد من العادات و التقاليد و أنماط السلوك من خلال تعاملها مع العاملين وتعويدهم على الالتزام بالمواعيد احترام الوقت، المحافظة على الهدوء، النظام و إحترام حقوق الآخرين، وتخفف من أثر العلاقات السلبية بين الجماعات الداخلية والإقليمية وتغرس فيهم حب الصالح العام والحرص على الملكية العامة .

كما تساعد تهيئة بيئة العمل المناسبة في تكريس الوقت و الجهد وتوجيه وحصص الفكر في الإنجاز الدقيق للعمل الفعال الذي يساعد على تحقيق الأهداف بالسرعة و الكفاءة المطلوبة وما يتخلله من تنسيق و تنظيم وإبداع و غير ذلك من الأساسيات التي تدعم الجهاز الإداري وتهيئ جوا من العمل، ومن هذا المنطلق فقد أصبح التعرف على بيئة العمل وسيلة مهمة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين واجتذابهم نحو منظماتهم، لذا فإن الإدارة الفعالة هي التي تحرص على التعرف على عناصر هذه البيئة و علاقاتها بالمتغيرات الأخرى، وهو ما سيسهم في تبني الإدارة لسياسات وإجراءات محددة تساعد على دعم الجوانب الإيجابية في المنظمة و القضاء على النواحي السلبية بغية الوصول إلى بيئة عمل نموذجية يتم من خلالها العمل بارتياح ومن هنا تتبين ضرورة الوقوف على أهمية عناصر بيئة العمل بشكل عام، وبيئة العمل الداخلية للمنظمة بشكل خاص<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> يوقال نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 35\_36 .

### خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر المورد البشري أهم المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها أي منظمة، فالأداء المتميز للعامل يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والادارية كما يكشف عن مدة قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الادارة في اتخاذ التدابير التي تساعد على الارتقاء بما يعود على الفائدة على الفرد والمؤسسة من جهة أخرى يسمح باعتراف الادارة بما يقدمه العامل من أداء فعلي وبالتالي سوف يدفع العمال إلى العمل برغبة أكبر وعدم رغبتهم في ترك المؤسسة نظرا لارتياحهم فيها ،فالتقييم يدعم العلاقات بين الأفراد ورؤسائهم والمنظمة ككل.

# الفصل الثالث

أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية  
على أداء العاملين المكلفين  
بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر  
لولاية ميله



## تمهيد

القيام بالدراسة الميدانية أمر ضروري للاتصال المباشر بين البحث الميداني والواقعي الملموس، بهدف التمكن من تدعيم المعلومات النظرية التي تخص موضوع البحث، ولأجل بلوغ هذا الهدف ولتوضيح وإظهار المعلومات أكثر، تم أخذ العمال المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة كمجتمع لدراسة تأثير متغيرات بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين المكلفين بالزبائن، وذلك بتريص تطبيقي لدراسة مدى تطابق موضوع البحث مع الواقع، حيث تمت الدراسة على مستوى مراكز البريد المنتشرة في الولاية، حيث تم توجيه استبيان إلى العاملين، بغرض التعرف على أثر كل متغيرات بيئة العمل الداخلية في مستوى أداء العاملين المكلفين بالزبائن، وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة تم تقسيم الفصل كما يلي:

**المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها؛**

**المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية؛**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـ بريد الجزائر، وفي هذا المبحث سنتطرق لتعريف هذه المؤسسة اعتمادا على الوثائق المحصل عليها من المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة بريد الجزائر

ولقد نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

### أولا: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقطة بصور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة؛

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين؛

- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية؛

- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلوكية واللاسلكية يُنشأ وفق التشريع المعمول به.

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

وتنفيذاً لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي:

أ- المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى منع ترخيص انتقالي إلى متعامل يسمى "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للموصلات السلكية واللاسلكية.

ب- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص (régime d'exclusivité)، أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام (régime d'autorisation) وأخيراً أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط. أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر:

ج- المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002: والمتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر".

تقع المؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي "هواري بومدين"

**ثانياً: مهام المؤسسة:** للمؤسسة عديد من المهام يمكن إيجازها فيما يلي:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف؛

- باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها؛

- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار؛

- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛

- القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛
- إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها؛
- صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشياً مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛
- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

### المطلب الثاني: البنية الهيكلية لمؤسسة بريد الجزائر

- تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:
- المديرية العامة والهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛
- المديريات الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي؛
- الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي.

### أولاً- الهياكل المركزية:

- 1-المديرية العامة: يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم ب:
  - إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة؛
  - ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛
  - إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛
  - فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية؛

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء؛
- يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة؛
- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه؛
- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة. كما يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة للاستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الاستثمارية، الميزانية التقديرية، استعمالات وتوزيع النتائج، رزنامة مناصب العمل، نظام الأجور ومشاريع توسيع النشاط.
- تنقسم مديرية العامة إلى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ.

### 1-1- مديرية الدراسات:

أ- مديرية الدراسات لتحسين النوعية: ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:

- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هيكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛
- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، استعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة؛
- تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص ببريد الجزائر في ميدان؛
- زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية؛
- التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية؛
- تحسين مستوى الاستقبال.

ب- مديرية الدراسات الاستراتيجية، التخطيط والتنظيم: تعمل هذه المديرية على ترجمة استراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية.

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

ج- مديرية الدراسات في مجال الاتصال: تهدف هذه المديرية إلى ترقية الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم ب:

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر؛

- توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق؛

- إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة واستراتيجياتها؛

- القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

د-مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي: تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة كما تساعدها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر والإشراف وتقديم الاقتراحات وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- قياس أداء المؤسسة وترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الموارد؛

- المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)؛

- المشاركة في صياغة لوح القيادة وتحليل النتائج؛

- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات واختلاس الأموال؛

- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمية والمحلي.

هـ-مديرية الدراسات لشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية: تكمن مهامها في تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الاتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب:

- تطبيق نصوص مؤتمر الاتحاد البريدي والاتحادات الجهوية؛

- تسيير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛

- إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية؛

- تحضير الإمكانات والوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية.

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

و-مديرية الدراسات المكلفة بالامتلاكات: تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في استغلال الوسائل وتسيير مختلف العقارات والامتلاكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتتكفل هذه المديرية أيضا بـ:

- الإثبات والتحقق من مختلف الامتلاكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم امتلاكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر واتصالات الجزائر؛

- صياغة القواعد القانونية لجرد الامتلاكات ومتابعة استهلاكاتها؛

- المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الاستثمارات الجديد المكتسبة حديثا؛

- إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والاستثمارات خاصة ببريد الجزائر؛

- إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الاستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

### 1-2- المديرية المركزية:

أ-مديرية المصالح البريدية: تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد؛

- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وبيد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛

- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛

- تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية والاتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية وخليّة مكلفة بالبريد السريع:

أ-1-المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية؛

أ-2- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع؛

أ-3-المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج؛

أ-4-المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية؛

أ-5-الخليّة المكلفة بالبريد السريع.

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

ب- مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب:

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛

- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية؛

- تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك؛

- معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

ج- مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل هذه المديرية ب:

- إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛

- تأطير مختلف الهياكل والبياديين الحاسبي والمالي؛

- توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة؛

- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل؛

- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة.

د-مديرية الوسائل العامة:

وتتكفل هذه المديرية ب: إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية والأمن.

هـ- مديرية الموارد البشرية: وتتكفل المديرية ب:

- إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الاجتماعية؛

- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛

- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

و-المديرية التجارية: تتكفل هذه المديرية بما يلي:

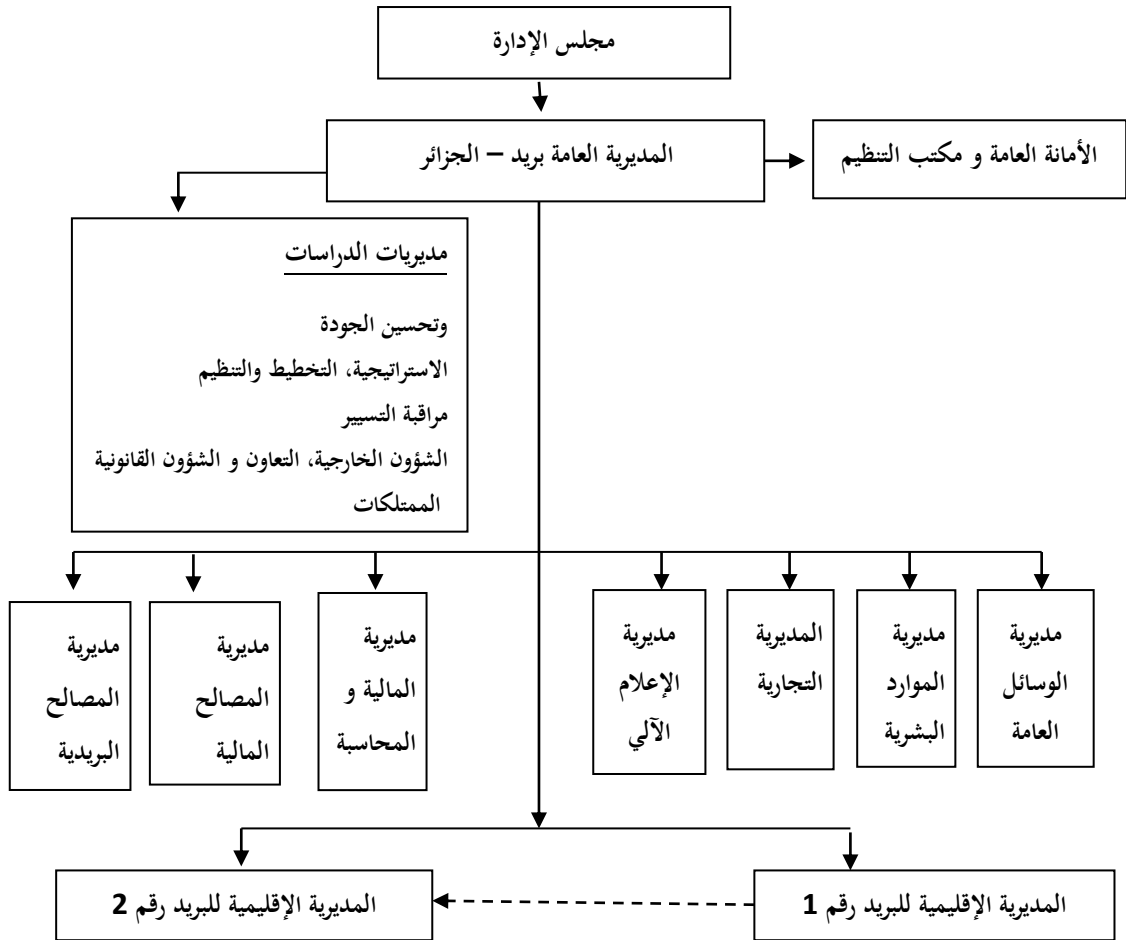
- التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا

المعلومات والاتصال؛



## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية وخدمات المصالح المالية؛
  - إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن؛
  - إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.
  - ج-مديرية الإعلام الآلي: وتتكفل هذه المديرية بما يلي:
    - إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛
    - إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛
    - إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها؛
    - الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج؛
    - مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجي الإعلام والاتصال المستعملة.
- الشكل رقم (3\_1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي.**



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة الداخلية.

### المطلب الثالث: نشاطات مديرية وحدة البريد الولاية ميلة

#### الفرع الأول: تقديم وحدة البريد الولائية

على غرار باقي الوحدات الولائية الخمسين المتواجدة عبر التراب الوطني، أصبحت مديرية وحدة البريد لولاية ميلة تابعة مباشرة للمديرية العامة لبريد الجزائر، وهذا منذ إلغاء المديرية الإقليمية من الهيكل التنظيمي للمؤسسة. توظف 371 عامل موزعين على (68) مكتب بريدي منتشرة عبر إقليم الولاية، يشرف عليها مدير يتمتع بسلطة هرمية على كامل الهياكل البريدية المتواجدة على مستوى الولاية.

#### **1. مؤشرات عن مؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة**

- عدد مكاتب البريد يقدر بـ 66 مكتب بريد، وشباكين ملحقين، واحد على مستوى المركز الجامعي والآخر بالتكنة العسكرية بالتلاغمة؛

- عدد الحسابات البريدية الجارية CCP: 23897 حساب؛

- عدد حسابات الادخار CNEP: 30980 حساب؛

- عدد البطاقات المغناطيسية المسلمة يقدر بـ: 112256 أي أن 47 % من أصحاب الحسابات الجارية يملكون بطاقات مغناطيسية.

#### **2. الكثافة البريدية:**

تتواجد مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية ميلة من خلال 68 نقطة (66) مكتب بريد زائد شباكين ملحقين). تقوم بتقديم خدماتها لتعداد سكاني يقدر بـ 850 223 نسمة موزعين عبر 32 بلدية.

تقدر الكثافة البريدية على مستوى الولاية بـ 12500 أي أن كل مكتب بريد يقدم خدماته لـ 12500 نسمة، أما فيما يخص الكثافة حسب الشبايك فالمؤسسة تحصي 250 شباك بريدي منها، 150 فقط مستغلة، أي أن كل شباك بريدي يخدم 68 56 نسمة وهو ما يمثل الكثافة البريدية حسب الشباك على مستوى الولاية.

والجدول الموالي يعطينا صورة لحالة وعرض الخدمات البريدية عبر جميع بلديات الولاية.

الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

جدول رقم (3\_1): الكثافة البريدية لبلديات ولاية ميلة

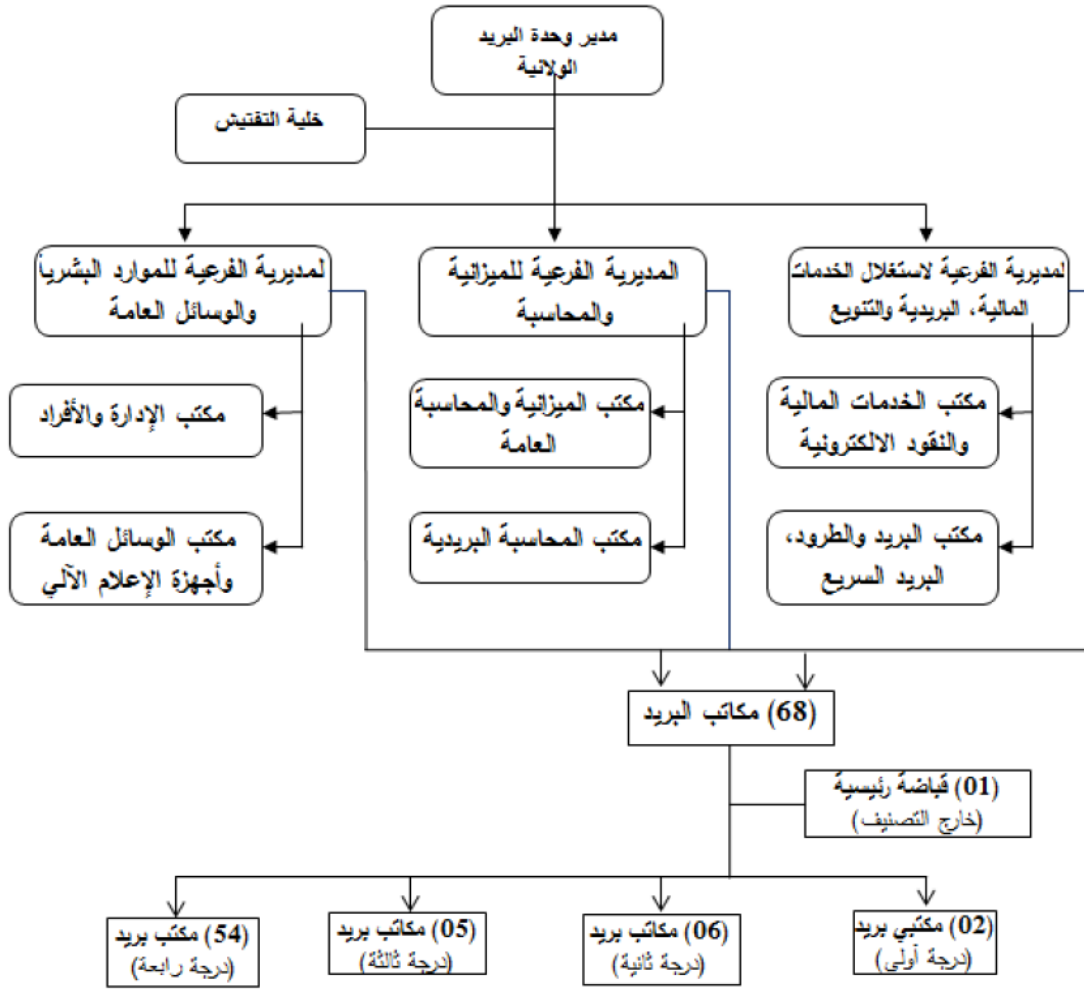
البلدية	تعداد السكان	عدد مكاتب البريد	عدد الشبابيك	الشبابيك المستغلة	الكثافة البريدية	كثافة الشبابيك
ميلة	73986	5	31	21	14797	3523
شلغوم العيد	93629	6	23	19	15605	4928
تاجنانت	62051	3	14	8	20684	7756
فرجوية	54276	4	23	14	13569	3877
التلاغمة	54132	3	8	7	18044	7733
القرارم	45939	2	8	6	22970	7657
وادي العثمانية	45523	4	11	8	11381	5690
الرواشد	29488	2	7	4	14744	7372
سيدي مروان	25781	2	4	4	12891	6445
ترعي باينان	25706	2	7	3	12853	8569
مينار زارزة	24580	2	4	3	12290	8193
عين بيضاء	22585	1	3	2	22585	11293
بوحاتم	22384	3	7	4	7461	5596
وادي النجاء	21615	2	7	5	10808	4323
عميرة آراس	21006	2	7	3	10503	7002
زغاية	19411	1	3	2	19411	9706
تسدان حدادة	18504	1	4	2	18504	9252
أحمد رشدي	17741	2	3	3	8871	5914
تسالة	17193	1	4	2	17193	8597
شيقارة	16168	1	2	2	16168	8084
عين الملوك	15861	2	3	3	7931	5287
وادي سقان	15115	2	6	3	7558	5038
المشيرة	14731	2	3	3	7366	4910
بني قشة	13230	1	2	2	13230	6615
أولاد أخوف	13104	1	2	1	13104	13104
حمالة	12244	2	4	3	6122	4081
دراحي بوصلح	11463	1	1	1	11463	11463
يحي عبد	11232	1	2	1	11232	11232
تبيرقنت	10301	2	5	3	5151	3434
عين التين	8835	2	7	3	4418	2945
عياضي برباس	7053	1	2	1	7053	7053
سيدس خليفة	5356	2	3	2	2678	2678
مجموع الولاية	850223	68	220	148	12503	5745

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

### المطلب الرابع: البنية الهيكلية لمديرية وحدة البريد لولاية ميلة

مؤسسة بريد الجزائر ممثلة على مستوى ولاية ميلة من خلال مجموعة من الهياكل منتشرة عبر كامل إقليم الولاية وفقا لهيكل تنظيمي موضح في الشكل رقم (2-3) الموالي:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد لولاية ميلة



المصدر: : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ويبرز الهيكل التنظيمي السابق أن مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية ميلة مشكلة من:

#### 1. مديرية الوحدة:

تشرف مديرية الوحدة على جميع مكاتب البريد المتواجدة على مستوى الولاية، يديرها منسق ولائي له السلطة الهرمية على كامل المستخدمين، تتكفل بما يلي:

- ضمان إدارة الحسابات المالية لمديرية الوحدة الولائية؛
- تنظيم، ضمان وتنسيق استثمار المؤسسات البريدية التابعة لسلطتها؛

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

- السهر على احترام وتطبيق برامج العمل المحددة من طرف مديريات الأقسام والمديريات المركزية؛
- السهر على المراقبة المستمرة ومعاينة المكاتب البريدية؛
- الترويج لخدمات المؤسسة على مستوى الولاية؛
- ترقية وتنشيط السياسات التجارية حول منتجات المؤسسة.

لأداء هذه المهام تتشكل وحدة البريد من خلية تفتيش وثلاث مديريات فرعية:

### ➤ خلية التفتيش:

مكلفة بالمحافظة على وسائل المؤسسة والسهر على تقديم خدمات نوعية وبصورة دائمة على مستوى كافة مكاتب بريد الولاية من خلال زيارات تفتيش ومراقبة نشاطاتها.

### ➤ المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات المالية، البريدية والتنوع:

مكلفة بتنفيذ برنامج العمل المنبثق عن مديريات أقسام المهن من خلال ما يلي:

- تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة على مستوى مكاتب بريد الولاية وحسب كل منتج؛
- متابعة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية؛
- نشر وسائل الإعلام الموجهة للزبائن؛
- ضمان ومراقبة تنفيذ مخطط تحسين الجودة؛
- نشر الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمات وتأمين التطبيقات المعلوماتية؛
- السهر على تقديم الخدمة على مستوى مكاتب البريد؛
- إنشاء نظام إحصائي كمي لمؤشرات نشاط هياكل المؤسسة يساعد على إثراء لوحة القيادة.

### ➤ المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: تتمثل مهامها في:

- إعداد وتنفيذ ميزانية الاستثمار والاستغلال على مستوى وحدة البريد الولائية؛
- تسيير المحاسبة للهياكل التابعة لوحدة البريد الولائية؛
- تنفيذ الإجراءات وطرق التسيير المالي والمحاسبي المرتبطة بمكاتب البريد؛
- ضمان مسك دفاتر المحاسبة؛
- ضمان تسيير ومتابعة الخزينة؛
- متابعة ومعالجة القضايا القانونية.

### ➤ المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة: مكلفة بما يلي:

- تنفيذ ومتابعة برنامج التجهيز المتعلق بالهياكل التابعة لوحدة البريد الولائية (الوسائل المادية، التجهيزات، وسائل النقل، المطبوعات اللازمة لاستغلال الخدمات)؛
- تنفيذ البرامج المتعلقة بالبناء وإعادة التهيئة لمكاتب البريد؛

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

- تسيير الموارد البشرية.

أما فيما يخص نشاطات وحدة البريد الولائية المرتبطة بالمعلوماتية فهي موكلة لمكتب الوسائل العامة وأجهزة الإعلام الآلي التابع لسلطة المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة. يشرف عليه فردان، مهندس وتقني سامي في الإعلام الآلي. هذا المكتب مكلف بـ:

- ضمان استمرار استغلال أجهزة الإعلام الآلي لجميع مكاتب بريد الولاية؛
- التكفل بصيانة مكاتب البريد في مجال الموارد المعلوماتية؛
- التكفل بتنصيب التطبيقات الجديدة على مستوى كامل الهياكل التابعة لوحدة البريد الولائية؛
- التكفل بتكوين الأفراد في مجال استخدام الأجهزة والتطبيقات الجديدة؛
- تزويد مكاتب البريد بوسائل استغلال المعلوماتية.

### 2. مكاتب البريد:

تمثل تلك المنشآت التي تتم فيها كل العمليات البريدية والمكان الذي تستقبل فيه بريد الجزائر زبائنها من أجل خدمتهم. يسيرها قاض بريد وتخضع لتصنيف يستند إلى معيار حجم الرواج وعدد العمليات المنجزة بحيث يمكن أن نجد سبعة أصناف مختلفة:

- مكتب بريد، خارج السلسلة ( Hons serie ) ؛
- مكتب بريد، قسم إستثنائي ( Classe Exceptionnel ) ؛
- مكتب بريد، خارج القسم ( Hom Classe ) ؛
- مكتب بريد، قسم 1؛
- مكتب بريد، قسم 2؛
- مكتب بريد، قسم 3؛
- مكتب بريد، قسم 4.

فيما يخص مكاتب بريد الجزائر بولاية ميلة والمقدر عددها بـ 68 مكتب، مصنفة كما يلي:

- القباضة الرئيسية: تأخذ التصنيف خارج القسم، متواجدة على مستوى مقر الولاية، تمثل جميع الهياكل التابعة لمديرية وحدة البريد أمام الهيئات المالية المحلية (البنك المركزي، الخزينة العمومية)، كما تعتبر القابض الرئيسي للأموال بالنسبة لكافة مكاتب بريد الولاية.

- (02) مكاتب بريد، لها تصنيف قسم 1؛
- (06) مكاتب بريد، مصنفة في قسم 2؛
- (05) مكاتب بريد، مصنفة في قسم 3؛
- (54) مكاتب بريد، مصنفة في قسم 4.

## المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

إن الدراسة الميدانية تختلف من الناحية الجوهرية عن الدراسة النظرية، ولذا فهي تختص بإجراءات متميزة والتي لها طريقة متميزة تتجلى في مضمون المطالب التالية:

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

نقصد بمجتمع الدراسة: مجموعة كاملة من الناس أو الأحداث، أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها.

ويتمثل مجتمع الدراسة لدينا في العمال المكلفين بالزبائن لمؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، أي مجموع العمال المكلفين بالزبائن لمكاتب مؤسسة بريد الجزائر والمتواجدة في مختلف بلديات الولاية، حيث تمت عملية حصر شامل لعدد العمال عبر مختلف المكاتب المتواجدة في الولاية ووجد عددهم 171 عامل موزعين على 68 مكتب بريدي منتشرة عبر إقليم الولاية.

ومنه فإن مجتمع الدراسة هو مجموع العمال المكلفين بالزبائن لمراكز بريد الجزائر لولاية ميلة وقدر عددهم ب: 171 عامل.

#### الفرع الثاني: تحديد عينة الدراسة

إن من أهم المشاكل التي يواجهها الباحث، هو عند اختياره عينة لبحثه العلمي، فاختيار هذه العينة لها قدر كبير من الأهمية، إذ تتوقف عليها كل القياسات والنتائج والتي يعتمد عليها الباحث في بحثه، والعينة هي: "جزء من الظاهرة أو هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".

وعادة ما يتم اللجوء إلى العينة اختصارا للوقت والجهد والمال، وبالرغم من ذلك فلا بد أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي تسحب منه، وإلا فلا يصدق على المجتمع ما صدق على العينة.

وتم بحساب عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة رينشارد جيكر التالية اعتمادا على برنامج اكسل (إسلام شكري، 2016، ص 61):

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

n = حجم العينة؛

z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96؛

d = نسبة الخطأ؛

$N =$  حجم المجتمع ككل.

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة البحث هو (70) مفردة من العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وقد اعتمدت في الدراسة على عينة من (70) مفردة.

### المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستبيان).

ويتكون الاستبيان الموجه بغرض هذه الدراسة من 3 أجزاء مقسمة على النحو التالي:

**الجزء الأول: معلومات عامة:** يتعلق الجزء الأول من الأسئلة التي تشمل المتغيرات الديمغرافية للعينة من حيث السن، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة.

**الجزء الثاني:** يعكس آراء العاملين حول متغيرات بيئة العمل الداخلية في المؤسسة، وقد تضمن 16 عبارة تعكس المتغيرات الرئيسية لبيئة العمل الداخلية ومقسمة بـ 4 عبارات خاصة بكل بعد وهي:

✓ الهيكل التنظيمي، التدريب، نظام الحوافز، التكنولوجيا.

**الجزء الثالث:** يعكس آراء الموظفين حول أداء العاملين المكلفين بالزبائن الممارسة في المؤسسة محل الدراسة، وقد تضمن هذا المحور هو الآخر 10 عبارات حول الأداء الوظيفي.

واستخدمنا السلم الخماسي (ليكرت) حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي:

- درجة (1) غير موافق بشدة؛
- درجة (2) غير موافق؛
- درجة (3) محايد؛
- درجة (4) موافق؛
- درجة (5) موافق بشدة.



### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما، تم عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة ومختصين، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة وبلغ عدد المحكمين (4) كما هو موضح في الملحق رقم (2).

#### الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمت بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قمت بحساب معامل الارتباط (كاندال) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية.

الجدول رقم (2-3): معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الأول (الهيكل التنظيمي) بالدرجة الكلية

للمحور

العبرة	درجة الارتباط بالمحور	العبرة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.557**	الثالثة	0.731**
الثانية	0.668**	الرابعة	0.576**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول رقم (3-3): معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الثاني (التدريب) بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	درجة الارتباط بالمحور	العبرة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.581**	الثالثة	0.480**
الثانية	0.518**	الرابعة	0.465**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

الجدول رقم (3-4): معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الثالث (نظام الحوافز) بالدرجة الكلية

للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.592**	الثالثة	0.632**
الثانية	0.779**	الرابعة	0.173**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول رقم (3-5): معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الرابع (التكنولوجيا) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.521**	الثالثة	0.640**
الثانية	0.505**	الرابعة	0.306**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول رقم (3-6): معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الخامس (التكنولوجيا) بالدرجة الكلية

للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.238**	الثالثة	0.605**
الثانية	0.580**	الرابعة	0.762**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة برید الجزائر لولاية ميلة

الجدول رقم (3-7): معاملات ارتباط كاندال لعبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بالدرجة الكلية

للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.740**	السادسة	0.261**
الثانية	0.581**	السابعة	0.160**
الثالثة	0.288**	الثامنة	0.570**
الرابعة	0.335**	التاسعة	0.219**
الخامسة	0.524**	العاشرة	0.188**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

#### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

لثبات مصداقية أداة الدراسة تم استخدام معامل المصدقية (ألفا كرونباخ) لقياس درجة مصداقية العبارات

الموجودة في الاستبيان والموجة للموظفين، وكان معامل الثبات في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	معامل ألفا
الاستبيان ككل	0.65

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ألفا كانت أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60%)، والاستبيان ككل كان المعامل (0.65%) وهو أكثر من الحد المقبول، وهذا يعني درجة مقبولة من المصدقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة اتساق ترابط بين عبارات الاستبيان.

#### المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز (spss)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

• **المدى:** حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (5/4=0.8)، ثم إضافة هذه الخلية إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (1+0.8=1.8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي لا أوافق بشدة؛

- من 1.8 إلى 2.6 يمثل الرأي لا أوافق؛

- من 2.61 إلى 3.4 محايد؛

- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي موافق؛

- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي موافق بشدة.

• **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

• **معامل ارتباط كاندال:** أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

• **اختبار ألفا كرونباخ:** وذلك لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

• **اختبار كولمغروف-سمرنوف:** من أجل معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

**الانحدار المتعدد:** من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على تأثيره بالمتغير التابع.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: نتائج وصف عينة الدراسة

حيث تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الدراسي:

#### 1.الجنس: حيث كانت نتائج الدراسة كما يلي:

##### الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	28	39.5
	أنثى	42	60.5

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الجنس، أن نسبة الإناث في عينة الموظفين كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور في نفس العينة، حيث بلغت نسبة الإناث (60.5%) بينما قدرت نسبة الذكور في العينة بـ (39.5%).

#### 2.العمر: حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:

##### الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
العمر	أقل من 30 سنة	28	38.9
	من 30 إلى 40 سنة	32	45.3
	من 40 إلى 50 سنة	6	9.5
	أكثر من 50 سنة	4	6.3

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

### الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

ويمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر، أن أكثر أعمار الموظفين في العينة تتراوح بين 30 و40 سنة حيث قدرت نسبتها بـ (45.3%) وتليها الفئة العمرية لأقل من 30 سنة والتي قدرت نسبتها بـ (38.9%) وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في سياستها التشغيلية أكثر على الشباب، ومن ثم تأتي الفئتين العمريتين من 40 إلى 50 والفئة أكثر من 50 سنة تواليا بنسب مئوية قدرت بـ (9.5%) و (6.3%).

#### 3. المستوى (المؤهل) العلمي: بحيث كانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	00	00
	ثانوي	14	21.1
	جامعي	36	52.1
	دراسات عليا	20	26.8

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

ومن خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع النسب المئوية للمؤهل العلمي للموظفين في عينة الدراسة نلاحظ أن أكبر فئة من الموظفين ذات مستوى جامعي حيث قدرت نسبتها بـ (52.1%) ومتبوعة بالفئة الثانية ذات الدراسات العليا بـ (26.8%) فيما قدرت نسبة من مؤهلهم العلمي مستوى ثانوي بـ (21.1%) ومن الملاحظ أن العينة لا تحتوي على من هم من مستوى تعليمي أقل من الثانوي، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في أسلوب توظيفها على الكفاءات العلمية بصفة أكبر.

#### 4- الخبرة العملية: بحيث كانت حسب نتائج الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العلمية

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة العلمية	أقل من 5 سنوات	38	55.3
	من 5 إلى 10 سنوات	24	33.2
	من 10 إلى 20 سنة	4	4.2
	أكثر من 20 سنة	4	7.2

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

### الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر الموظفين في العينة لم يكونوا يمتلكون خبرة كبيرة حيث أن أغلبهم لم تتجاوز خبرتهم ال 5 سنوات حيث قدرت نسبتهم بـ (55.3%) متبوعين بمن هم ممن تتراوح مدة خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (33.2%)، بحيث كانت أقل فئة ممن هم محصورين بين 10 و20 سنة بنسبة (4.2%)، وأما من هم يمتلكون خبرة مهنية تفوق ال 20 سنة فقد قدرت نسبتهم بـ (7.2%).

#### المطلب الثاني: نتائج تصورات المبحوثين لمتغيرات بيئة العمل الداخلية والأداء

وحيث كانت النتائج المتحصل عليها على النحو التالي:

**الجدول رقم (3-13):** استجابات أفراد الدراسة لمتغير (الهيكل التنظيمي) حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	الهيكل التنظيمي تم وضعه وفقا لأسس و معايير علمية سليمة	3.24	1.15	متوسط
02	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أحسن الكفاءات لشغل الوظائف المتوفرة	2.75	1.21	متوسط
03	سياسات الاختيار و التعيين تضمن المنافسة الحرة و النزاهة لجميع المترشحين	2.47	1.22	منخفض
04	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	2.95	1.52	متوسط
	<i>الهيكل التنظيمي</i>	2.85	0.98	متوسط

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل المتغير الأول من بيئة العمل الداخلية والمتمثل في (الهيكل التنظيمي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.85) و انحراف قدر بـ (0.98)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة و هو ما يشير إلى أن المؤسسة في نظر العمال لا تولي الأهمية الكاملة لسياسة الهيكل التنظيمي و حيث تراوحت 3 عبارات من أصل أربعة بمتوسطات حسابية ما بين (2.75 و 3.24) و ذلك بمعدلات متوسطة أما العبارة التي تعني الهيكل التنظيمي فكانت منخفضة حيث قدر وسطها الحسابي بـ (2.47).

الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

الجدول رقم (3\_14): استجابات أفراد الدراسة لمتغير (التدريب) حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	تركز الإدارة على التدريب و التطوير المستمرين كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة	2.53	1.71	متوسط
02	توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة	2.89	1.01	متوسط
03	تعتمد المؤسسة برامج متطورة للتدريب (برامج عالمية، خيارات أجنبية )	2.70	1.09	متوسط
04	تمنح الأولوية للموظفين في الاستفادة من تریصات تكوينية خارج المؤسسة على أساس الكفاءة	2.28	1.32	منخفض
	التدريب	2.60	0.76	متوسط

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل المتغير الثاني من بيئة العمل الداخلية والمتمثل في (التدريب)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.60) و انحراف معياري قدر بـ (0.76)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن المؤسسة في نظر العمال تولي أهمية متوسطة لبعث تدريب العمال حيث نلاحظ أن العبارة الرابعة والتي تعنى بمنح الأهمية للموظفين في الاستفادة من تریصات تكوينية حققت موافقة منخفضة عموما مقارنة بالعبارات الأخرى لنفس البعد و ذلك بمتوسط (2.28) و بانحراف معياري قدر بـ (1.32).



الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

الجدول رقم (3\_15): استجابات أفراد الدراسة لمتغير (التحفيز) حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	توفر المؤسسة نظم الحوافز و المكافآت و غيرها من البرامج التي تعزز الابداع و التميز لدى الكفاءات	2.89	1.44	متوسط
02	يساهم نظام الأجور المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل و تحسين الإنتاجية	2.45	1.18	متوسط
03	تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز العمال بمختلف أنواع الحوافز مادية كانت أو معنوية على أدائهم الجيد	2.43	1.32	منخفض
04	يؤدي تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم بما بخدم المؤسسة	3.14	1.19	متوسط
	التحفيز	2.73	0.85	متوسط

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

يمثل الجدول أعلاه نتائج المتغير الثالث لبيئة العمل الداخلية والمتمثل في (التحفيز)، حيث نلاحظ من الجدول أن موافقات العمال لهذا البعد كانت متوسطة عموماً حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب (2.73) وانحراف معياري قد بلغ (0.85)، حيث حازت العبارة الرابعة على أكبر درجة موافقة بمتوسط (3.14) وانحراف (1.19)، وأن العبارة الثالثة والتي تعنى في عملية تكريم وتحفيز العمال بمختلف أنواع الحوافز قد حازت على أقل درجة موافقة من طرف العمال حيث بلغ وسطها (2.43) وانحراف قدر ب(1.32).

الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

الجدول رقم (3\_16): استجابات أفراد الدراسة لمتغير (التكنولوجيا) حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	تعتبر القدرات التكنولوجية بالمؤسسة اداة فاعلة في التأثير على اداء العاملين	2.81	1.09	متوسط
02	تتظر المؤسسة الى التكنولوجيا على أنها والسيولة الأكثر تأثيرا على العاملين المكلفين بالزبائن	3.27	1.23	متوسط
03	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تقنية و حديثة لتسهيل العمل	2.84	1.01	متوسط
04	تقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة	2.63	0.93	متوسط
	التكنولوجيا	2.88	0.65	متوسط

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل المتغير الثاني من بيئة العمل الداخلية والمتمثل في (التكنولوجيا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.88) وانحراف معياري قدر بـ (0.76)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن المؤسسة في نظر العمال لا تولي أهمية كبيرة للتكنولوجيا، ونلاحظ أيضا أن كل العبارات قد حازت على موافقة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.63 و 2.83) وانحراف تراوح بين (0.93 و 1.23).

الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

الجدول رقم (3\_17): استجابات أفراد الدراسة للمتغير التابع (الأداء) حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	لدى العمال معلومات كافية عن العمل تكفل لهم أداء عملهم بكفاءة عالية	3.52	1.14	مرتفع
02	يهتم الموظفون بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن	3.39	0.96	متوسط
03	يحاول الموظفون انجاز أعمالهم بأقصر وقت ممكن	3.14	1.08	متوسط
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	2.59	1.07	متوسط
05	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة	3.67	1.11	مرتفع
06	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	2.96	0.89	متوسط
07	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	2.38	0.69	منخفض
08	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	2.24	0.81	منخفض
09	لدى العمال الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية في العمل	3.75	0.67	مرتفع
10	يحاول العمال عدم ارتكاب الأخطاء عند أدائهم لعملهم	3.79	0.79	مرتفع
	الأداء الوظيفي	3.15	0.31	متوسط

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل المتغير التابع الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.15) كما قدر الانحراف المعياري بـ (0.31)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة متوسطة لأفراد العينة، كما حازت العبارة رقم (10) و التي تدل على أن العمال يحاولون عدم ارتكاب الأخطاء عند أداء

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

عملهم حيث قدر وسطها الحسابي بـ (3.79) وانحراف قدر بـ (0.79) وهذا ما يعني أنها حازت على درجة موافقة كبيرة، فيما كانت أضعف درجة موافقة في العبارة رقم (8) وذلك بمتوسط قيمته (2.24) وانحراف قدر بـ (0.81) مما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قمنا ولأجل اعتماد وتطبيق نموذج الانحدار المتعدد باستخدام اختبار كولمغروف-سمرنوف

(1-Sample K-S) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً والجدول رقم (24) يوضح طبيعية توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (3\_18): اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

مستوى الدلالة المعنوية	محتوى المحور
0.067	الهيكل التنظيمي
0.091	التدريب
0.12	التحفيز
0.21	التكنولوجيا
0.075	المتغير (التابع) الأداء
0.063	الاستبانة ككل

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

ويوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

#### الفرع الثاني: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

تناولنا في هذا الجزء اختبار صحة الفرضيات المقترحة قبل التحليل مع ما تم التوصل إليه بعد الحصول على مخرجات SPSS، ومن أجل الاختبار تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

❖ اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء

- $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للهيكل التنظيمي على أداء العاملين المكلفين بالزبائن لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة
  - $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للهيكل التنظيمي على أداء العاملين المكلفين بالزبائن لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة
- الجدول رقم (3-19): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين

البيان	قيمة (المحسوبة T)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
الهيكل التنظيمي	4.57	0.169	0.00

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر نتائج التحليل الإحصائي والمبينة في الجدول أعلاه و الذي يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي و اداء العاملين، إلى وجود أثر للهيكل التنظيمي على المتغير التابع (الأداء) ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 4.57 و هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة  $(0.05) \leq \alpha$ ، في حين أن قيمة معامل الانحدار و الذي يبين و يحدد قيمة الأثر قد بلغت (0.169) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة يؤدي في الزيادة في الأداء ( 16 %)، كما أن مستوى المعنوية (sig=0.00) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وقبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تأثير التدريب على الأداء

- $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتدريب العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

• H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تدريب العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

الجدول رقم (3-20): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير بعد التدريب على أدائهم

البيان	قيمة (المحسوبة T)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
التدريب	2.264	0.90	0.025

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال نتائج التحليل الاحصائي والمبينة في الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين تدريب العاملين وأدائهم الوظيفي، يظهر وجود أثر لتدريب العاملين على المتغير التابع (الأداء)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.264) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة  $(0.05) \leq \alpha$ ، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار والذي يحدد قيمة التأثير (0.90) وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في عملية تدريب العاملين يؤدي إلى الزيادة في أدائهم بنسبة (90 %)، وحيث بلغ مستوى المعنوية (sig=0.025) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وقبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تأثير التحفيز على أداء العاملين

• H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتحفيز العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛

• H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتحفيز العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛

الجدول رقم (3-21): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير تحفيز العاملين على أدائهم

البيان	قيمة (المحسوبة T)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
التحفيز	5.131	0.181	0.00

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

### الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

تظهر نتائج التحليل الاحصائي والمبينة في الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين تحفيز العاملين وأدائهم الوظيفي، إلى وجود أثر لتدريب العاملين على المتغير التابع (الأداء)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.131) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة  $(0.05) \leq \alpha$ ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار والذي يحدد قيمة التأثير بـ (0.181) وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في عملية تحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة أدائهم بـ (18 %)، فيما بلغت قيمة مستوى المعنوية (sig=0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتحفيز العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وقبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتحفيز العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين

- $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتكنولوجيا على أداء العمال لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛
- $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتكنولوجيا على أداء العمال لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛

الجدول رقم (3-22): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين

البيان	قيمة (المحسوبة) (T)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
التكنولوجيا	0.222	0.01	0.824

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين متغيرات بيئة العمل وأداء العاملين، إلى عدم وجود أثر للتكنولوجيا على المتغير التابع (الأداء)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (0.222) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة  $(0.05) \leq \alpha$ ، كما أن مستوى المعنوية (sig=0.824) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، ورفض الفرضية البديلة.

## الفصل الثالث: أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

### اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تنص على تأثير متغيرات بيئة العمل الداخلية مجتمعة على أداء العاملين المكلفين بالزبائن

- $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛
- $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛

الجدول رقم (3\_23): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء

العاملين

البيان	قيمة (المحسوبة T)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
متغيرات بيئة العمل الداخلية	0.35	0.017	0.722

المصدر: : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS).

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين متغيرات بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين المكلفين بالزبائن، إلى عدم وجود أثر لمتغيرات بيئة العمل الداخلية على المتغير التابع (الأداء) في مؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (0.35) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة  $(0.05) \leq \alpha$ ، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار والذي يحدد قيمة الأثر ب(0.017) وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في متغيرات بيئة العمل الداخلية تؤدي إلى الزيادة في الأداء بنسبة (1.7%)، كما أن مستوى المعنوي (sig=0.790) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، ورفض الفرضية البديلة، وهذا ما يفسر الأثر الضعيف للمتغيرات الثلاثة (الهيكل التنظيمي، التدريب، والتحفيز) أثر ضعيف جدا مقارنة مع المتغير الرابع (التكنولوجيا) والتي لم يكن لها تأثير بدرجة مرتفعة على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.



### خلاصة الفصل الثالث:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الأفكار النظرية عند تطبيقها ميدانياً، وقد عرض النتائج المتعلقة بتقييم تأثير متغيرات بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، حيث تم استخدام 55 استمارة صالحة للتحليل من بين 70 استمارة تم توزيعها على مختلف العمال المكلفين بالزبائن لمؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية ميلة.

وبعد جمع المعلومات وتفريغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وتحليل النتائج تم التوصل إلى أن هناك عدم إدراك نوعاً ما من العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة لمتغيرات بيئة العمل الداخلية، حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات بيئة العمل الداخلية مجتمعة في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، مع وجود تأثير بصفة صغيرة لبعض متغيرات بيئة العمل الداخلية كالتدريب والتحفيز.

خاتمة

من خلال هذا البحث حاولت الاجابة على الاشكالية المطروحة أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر الخدمية لولاية ميله، واستخلصت أنه يجب الاهتمام بتمية إدراك العاملين المكلفين بالزبائن لمتغيرات بيئة العمل الداخلية.

### أولاً: النتائج

من خلال هذه الدراسة والتي جاءت لمعرفة أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين المكلفين بالزبائن توصلنا إلى مجموعة من النتائج من خلال اختبارنا لفرضيات الدراسة يمكن ايجازها فيما يلي:

1. كشفت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لمتغيرات بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله، ونعزو هذه النتيجة إلى عدم إدراك و اهتمام عمال مؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة ببيئة العمل الداخلية، وهذا ما يختلف مع نتيجة (درمان 2006) والتي خلصت إلى وجود أثر لمتغيرات بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي؛
2. بينت الدراسة وجود أثر لبعده سياسة الاختيار والتعيين على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله، ونعزو هذه النتيجة لإدراك العاملين المكلفين بالزبائن لأهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وهذا ما يتطابق مع دراسة (تاج الدين إبراهيم 2002) والتي بينت في نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي؛
3. خلصت الدراسة إلى وجود أثر لبعده التدريب على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله، وتعود هذه النتيجة لمعرفة العاملين في المؤسسة أهمية التدريب وما يعود به من فائدة على كفاءتهم في العمل، وهذا يختلف مع دراسة (فطيس، 2004) والتي خلصت إلى أنه لا يوجد أثر للتدريب الداخلي في أداء العاملين؛
4. من الدراسة نستنتج وجود أثر لبعده التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله، وهذا راجع لرؤية العاملين ما يعود به التحفيز من أهمية كبيرة على أدائهم في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يختلف مع نتيجة دراسة (Fatima Bbkar 2011) والتي خلصت إلى عدم وجود أثر لتحفيز العاملين على أدائهم في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة؛
5. بينت الدراسة إلى عدم وجود أثر للتكنولوجيا على أداء العاملين المكلفين بالزبائن في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله، وربما هذا راجع إلى رؤية العمال أنه ما من تأثير كبير للتكنولوجيا عليهم داخل المؤسسة، وهو ما يختلف مع دراسة (باهي نسيمه 2016/2017) حيث بينت نتائجها إلى وجود أثر للتكنولوجيا على الأداء الوظيفي؛

ثانياً: التوصيات

في ظل نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين المكلفين بالزبائن لمتغيرات بيئة العمل الداخلية والاثـر الكبير الذي تعود به عليهم وعلى المؤسسة؛
2. من خلال الدراسة نوصي بضرورة خلق فرص للتقدم و النمو في العمل،
3. عدم اهمال الاهتمام بالتدريب والتحفيز والتي بينت الدراسة وجود أثر لها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؛
4. نوصي المؤسسة بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار وإعطاء العاملين حرية أكبر في اتخاذ بعض القرارات مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل؛
5. نوصي بأجراء دراسات أخرى لأنماط القيادة و طرق تحديد الاهداف ، وذلك من أجل زيادة كفاءة العاملين وفعاليتهم و تحقيق اهداف المؤسسة.



# قائمة المصادر والمراجع

## 1. المراجع باللغة العربية:

### أولا: الكتب

1. أحمد القطامين ، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية ، ط1، دار مجدلاوي ، عمان، الأردن، 2007 . جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية ، مصر، 2007
2. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية ، مصر، 2000. .
3. تامر ياسر البكري ، التسويق والمسؤولية الإجتماعية، ط1. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009. توزيع، عمان، الأردن، 2007
4. ثابت عبد الرحمن وجمال مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2007.
5. حسن محمود حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
6. خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009. .
7. خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2007.
8. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2003.
9. الطاهر محمد منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2007.
10. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للأنظمة الإدارية، الأردن، 2003
11. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
13. عقيلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان الأردن، 1996.
14. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15. عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، شركة المطابع العملة السودانية، 2002 .
16. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
17. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف كورستين، مصر، 1998.
18. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
19. كامل محمد المغربي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
20. ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
21. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2003.
22. محمد السيد حمزاوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشرقي للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
23. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
24. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، دار الجمهورية الإسكندرية، مصر، 1999.
25. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص206. شورة، جامعة لحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
26. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
27. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

28. نجيب مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.
29. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007.
30. وصفي عبد الكريم لكساسة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

### ثانيا: الرسائل الجامعية

31. أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، 3، 2016.
32. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015.
33. بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة رسالة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011/2012.
34. بومدين يوسف، دراسة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، الجزائر، 2015.
35. جبار محمد ومولى موسى، أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، 2016/2017.
36. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.
37. صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.



38. عايد رحيل العيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالي، جامعة نايف للعلوم الامنية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الرياض، 2013.
39. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، غير منعبد الحق الفني، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، المركز الجامعي المدية، 2008/2007.
40. عطوط عبد الحق، دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
41. لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013.
42. مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005.
43. نوال عداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورثر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2012.
44. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف، 2014.
45. وليد عبد الله حمد عثمان، المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
- ثالثا: المجالات العلمية**
46. أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد2، المجلد0، جامعة بشار الجزائر، 2017 .
47. الطيب داودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

رابعاً: مواقع إلكترونية

48.الاتصال الفعال في بيئة العمل، على موقع الأنترنت :

تاريخ التصفح (12/04/2011) [http://www](http://www.hrdiscussion.com/hr30244./html)  
[hrdiscussion.com/hr30244./html](http://www.hrdiscussion.com/hr30244./html)

2-المراجع باللغة الأجنبية:

1-livers

9.Bernaed Martory et all :piloter les performances RH,2008.4

50. Bernard Galaubaud , si la GRH (était de la gestion), liaisons, vueil  
maison , paris, 2002.

1.Jean- François AUDROING, la décision stratégique, economica, 5  
.paris,2000.

52. autre,les nouvelles approches de la gestion des organisation,  
economica,paris, 2000

53. Kamel Hamdi, dignostic et redressement d' entreprise , cs – salem ,  
cheraga , Alger ,2002.

54. Porter michel et autres,,behviorin organisation,mcgram–hill,new york  
,1975.

# الملاحق

الملحق رقم(1)

الاستبيان

المركز الجامعي ميله

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسويق الخدمات

قسم علوم تجارية

استبيان

(موجه للموظفين)

سيداتي الفضيلات، سادتي الأفاضل ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين المكلفين بالزبائن دراسة حالة بريد الجزائر ميله-لذا أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونأمل في تعاونكم معي قصد الإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع، وأحيطكم علما ان نتائج هذا الاستبيان سوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط وسوف يتم التعامل مع جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها بسرية تامة.

الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة، بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسب اختياركم.

من إعداد الطالب:

تحت إشراف:

كبير رابح

الأستاذ: د. زموري كمال

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الاول: معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي

تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

## الجزء الثالث: أداء العاملين

وأخيرا هذه مجموعة من العبارات والتي تعبر عن متغير الأداء الوظيفي، ويرجى محاولة الإجابة الدقيقة بعد قراءة العبارات جيدا وشكرا لكم.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	لدى العمال معلومات كافية عن العمل تكفل لهم أداء عملهم بكفاءة عالية					
2	يهتم الموظفون بجودة الخدمات المقدمة الى الزبائن					
3	يحاول الموظفون انجاز أعمالهم بأقصر وقت ممكن					
4	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال					
5	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة					
6	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال					
7	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة					
8	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء					
9	لدى العمال الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية في العمل					
10	يحاول العمال عدم ارتكاب الأخطاء عند أدائهم لعملهم					

## الملحق رقم (2)

## قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة	الاسم و اللقب	الرقم
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	محاسبة ومالية	أستاذ مساعد قسم "أ"	محمد بوطلاعة	1
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	مالية	أستاذ مساعد قسم "أ"	قرين الربيع	2
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	محاسبة ومالية	أستاذ مساعد قسم "أ"	مريم باي	3
جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة 1	محاسبة ومالية	أستاذ مساعد قسم	فروم محمد الصالح	4

الملحق رقم (3) مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

الآداء						
		بتشجيع المؤسسة إدارة تقوم	مدح على المؤسسة إدارة تعمل	تكتفي الإستهداد العمال لدى	ارتكاب عدم العمل بحدوث	
		على العاملين بين التعاون	تحسين بهدف للعاملين مكافآت	العمل في المسؤولية للتحمل	لعملهم آرائهم عند الأخطاء	
		تحقيق بغية المستويات مختلف	أداء بتقييم المؤسسة إدارة تقوم	الإداء	العمل في المسؤولية للتحمل	
		فعال أداء	ومستمرة دائمة بصفة للعاملين			
N	Valide	190	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,9632	2,3895	2,2421	3,7526	3,7947
	Ecart type	,86905	,69457	,80627	,67210	,79347

10. اختبار التوزيع الطبيعي (كلمغروف سميرنوف)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon								
		المتغير	التدريب	الاتصال	التحيز	الثمكين	الإداء	
N		190	190	190	190	190	190	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,8526	2,6013	2,8868	2,7263	2,3645	3,1458	
	Ecart type	,98735	,76545	,65543	,85261	,66795	,31313	
Différences les plus extrêmes	Absolue	,168	,263	,147	,187	,255	,121	
	Positif	,168	,263	,147	,187	,255	,121	
	Négatif	-,088	-,102	-,144	-,139	-,161	-,074	
Statistiques de test		,168	,263	,147	,187	,255	,121	
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	
Sig. Monte Carlo (bilatérale)	Sig.	,067 <sup>d</sup>	,091 <sup>d</sup>	,120 <sup>d</sup>	,210 <sup>d</sup>	,098 <sup>d</sup>	,075 <sup>d</sup>	
	Intervalle de confiance à 95 %	Borne inférieure	,000	,000	,000	,000	,000	,003
		Borne supérieure	,000	,000	,000	,000	,000	,006

a. La distribution du test est Normale.  
b. Calculée à partir des données.  
c. Correction de signification de Lilliefors.  
d. Basée sur 10000 tables échantillonnées avec valeur de départ 2000000.

11. الانحدار المتعدد

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,761	5	,752	9,371	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	14,770	184	,080		
	Total	18,532	189			

- a. Variable dépendante : الأداء  
b. Prédicteurs : (Constante), التحيز, الاتصال, التدريب, الثمكين.



المزيج العملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	40	21,1	21,1	21,1
	جامعي	99	52,1	52,1	73,2
	على دراسات	51	26,8	26,8	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

العملية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	105	55,3	55,3	55,3
	سنوات 10 إلى 5 من	63	33,2	33,2	88,4
	سنة 20 إلى 10 من	8	4,2	4,2	92,6
	سنة 20 من أكثر	14	7,4	7,4	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

9. المتوسطات الحسابية والانحراف

الاختبار و التعمين

		تم والتعمين الاختبار سياسات ومعايير لأسس وفقا وضعها	والتعمين الاختبار سياسات الكفاءات أسس اختبار تحقق	والتعمين الاختبار سياسات المعراء المتكاملة لتضمن	عائلة معايير وفق التوظيف يتم
		مشية عملية	المشورة الوظائف لتتأكد	المترشحين لجميع والتزبية	المترشحين لجميع
N	Valide	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,2421	2,7526	2,4684	2,9474
Ecart type		1,14749	1,21144	1,22434	1,52488

التدريب

		التدريب على الإدارة تركز	وفقا للتدريب البرامج توضع كأساس للمستمرين والتطوير	متطورة برامج المؤسسة تحدد	في الموظفين الأولوية تلتحق
		العلمية المهارات لاكتساب	الموجودة لوظيفية للاحتياجات المؤسسة في	علمية، برامج ( للتدريب	تكوينية ترميمات من الإستفادة
		المتروحة		( لخدمة خبرات	أساس على المؤسسة خارج
				الكفاءات	
N	Valide	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,5263	2,8895	2,7053	2,2842
Ecart type		1,17146	1,01491	1,09229	1,31867

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,339	,223			15,007	,000
	التدريب	,169	,037	,534		4,570	,000
	التدريب	-,090	,040	-,220		-2,264	,025
	التدريب	-,181	,035	-,493		-5,132	,000
	الاتصال	,010	,043	,020		,222	,824
	التدريب	,010	,039	,022		,267	,790

a. Variable dépendante : الأداء

7. معاملات ارتباط كاندال للمتغير التابع الأداء

		Kendall's Tau-B									
		الأداء	أول الفصول تلك من العمل تلك	معدل الفصول المتعلمة في الوقت	معدل الفصول إلى العمل بمعدل معدل	معدل الفصول إلى العمل بمعدل معدل	معدل الفصول إلى العمل بمعدل معدل	معدل الفصول إلى العمل بمعدل معدل	معدل الفصول إلى العمل بمعدل معدل	معدل الفصول إلى العمل بمعدل معدل	معدل الفصول إلى العمل بمعدل معدل
Tau-B de Kendall	Coefficient de corrélation	1,000	,074	,591**	,296**	,335**	,524**	,261**	,340**	,075	,218**
	Sig. (bilatérale)		,193	,000	,003	,000	,000	,000	,007	,201	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
أول الفصول تلك من العمل تلك	Coefficient de corrélation	,074	1,000	-,009	-,496**	-,132*	,062	,014	,040	,265**	-,293**
	Sig. (bilatérale)		,193		,004	,000	,230	,319	,449	,000	,001
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
معدل الفصول المتعلمة في الوقت	Coefficient de corrélation	,591**	-,009	1,000	,405**	,154*	,388**	,001	,010	,013	,305**
	Sig. (bilatérale)		,000		,000	,010	,000	,963	,409	,843	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
معدل الفصول إلى العمل بمعدل	Coefficient de corrélation	,296**	-,496**	,405**	1,000	,107	,071	-,029	-,002	-,003	-,244**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000		,079	,238	,023	,074	,139	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
معدل الفصول إلى العمل بمعدل	Coefficient de corrélation	,335**	-,132*	,154*	,107	1,000	,281**	,101	-,000	-,212**	-,111
	Sig. (bilatérale)		,000	,010	,079		,001	,103	,039	,001	,002
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
معدل الفصول إلى العمل بمعدل	Coefficient de corrélation	,524**	,062	,388**	,071	,281**	1,000	,023	,003	-,040	,302**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,239	,001		,715	,969	,029	,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
معدل الفصول إلى العمل بمعدل	Coefficient de corrélation	,261**	,014	,001	-,029	,101	,023	1,000	-,007	-,001	,003
	Sig. (bilatérale)		,000	,019	,003	,033	,000	,715		,178	,004
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
معدل الفصول إلى العمل بمعدل	Coefficient de corrélation	,340**	,040	,010	-,002	-,000	,003	-,007	1,000	-,022	,013
	Sig. (bilatérale)		,007	,449	,000	,074	,039	,000	,178		,041
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
معدل الفصول إلى العمل بمعدل	Coefficient de corrélation	,075	,265**	,013	-,003	-,212**	-,040	-,001	-,022	1,000	-,366**
	Sig. (bilatérale)		,000	,843	,139	,001	,029	,004	,738		,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
معدل الفصول إلى العمل بمعدل	Coefficient de corrélation	,218**	-,293**	,305**	-,244**	-,111	,302**	,003	,013	-,366**	1,000
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000	,002	,000	,029	,001	
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
معدل الفصول إلى العمل بمعدل	Coefficient de corrélation	,075	,265**	,013	-,003	-,212**	-,040	-,001	-,022	1,000	-,366**
	Sig. (bilatérale)		,000	,843	,139	,001	,029	,004	,738		,000
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

8. البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	75	39,5	39,5	39,5
	أنثى	115	60,5	60,5	100,0
Total		190	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	74	38,9	38,9	38,9
	سنة 40 إلى 30 من	86	45,3	45,3	84,2
	سنة 50 إلى 40 من	18	9,5	9,5	93,7
	سنة 50 من أكثر	12	6,3	6,3	100,0
Total		190	100,0	100,0	