

# الفصل الأول

## الإطار التمهيدي للبحث

### ■ الإطار العام للبحث:

#### 1. المقدمة:

تسعى المنظمات والمؤسسات اليوم جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها لذلك تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية. ويرتكز نجاح المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على العنصر البشري حيث يمثل الأفراد فيها أهمية كبيرة من خلال العمل على الوفاء بمتطلباتهم وإيجاد السبل الكفيلة بدعمهم وتحسين أدائهم حيث أن الاهتمام بالعنصر البشري يعتبر قوام العملية الإدارية الذي يرتبط مستوى أدائه بنوعية العمل سلباً أو إيجاباً، فالإنسان يتفاعل مع الظروف المحيطة به وعادة ما يستطيع أن يكيف سلوكه طبقاً لنوع الظروف التي يعيش من خلالها فالإنسان العامل داخل المنظمات يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها. ولاشك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة تعتبر مقوماً أساسياً لنجاح أية مؤسسة في القرن الحادي والعشرين فصناعة بيئة عمل داخلية جيدة تصنع فوائد جمة تعود على المؤسسة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الأداء الوظيفي فيها وتحسينه.

ويعد موضوع بيئة العمل من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري ذلك أن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها في إطار

تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة بغض النظر عن نشاطاتها أو نطاق عملها أو ثقافتها مما ينعكس على معنويات وأداء العاملين.

ولهذا السبب تتجه الإدارة الحديثة إلى التنمية والمحافظة على مستوى عالٍ من تحسين بيئة العمل إذ تفترض الإدارة أن بيئة العمل الجيدة تؤدي إلى أداء وإنتاجية أفضل من جانب العاملين.

## 2. مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام بتطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي أصبح ضرورة لأي منظمة لأنه يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة حيث يأخذ عدة أشكال واتجاهات من بينها الاهتمام بالموظف وتهيئته علمياً وعملياً إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة مادياً ومعنوياً تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في أداء وظائفه وعلى مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية.

فلابد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك منها توافر المناخ والبيئة المناسبة التي تساعد الموارد البشرية على القيام بدورها مما يؤدي لمزيد من التقدم على مستوى المنظمة ككل.

ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة المشكلات التي تتعلق ببيئة العمل الداخلية، والتي قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء في الجمعيات الخيرية عامةً وفي جمعية الأنصار الخيرية خاصةً، حيث أن تحسين ظروف بيئة العمل الداخلية أصبح ضرورة اجتماعية واقتصادية لأن بيئة المنظمات تؤثر في سلوك العاملين وفي أدائهم الوظيفي بما توفره من عوامل وإمكانات توجه لهم والتي تشمل أسلوب القيادة الإدارية وطبيعة العمل والعلاقات الإنسانية والظروف المادية فكل هذه العناصر تشكل وتمثل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين إيجاباً أو سلباً ومدى رضاهم ومستوى أدائهم الوظيفي. وبناءً على ذلك يتم صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لبيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في جمعية الأنصار الخيرية؟

وعلى هذا الأساس يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تؤثر بيئة العمل المادية على أداء العاملين؟
2. هل تؤثر بيئة العمل التنظيمية على أداء العاملين؟
3. هل تؤثر بيئة العمل الوظيفية على أداء العاملين؟

### 3. أهمية الدراسة:

#### -الأهمية العلمية:

تبرز أهمية الدراسة من كونها تتناول مواضيع مهمة فهي تبحث من جهة أهمية بيئة العمل الداخلية وما يمكن أن تمثله تلك البيئة من انعكاسات كبيرة ومؤثرة على أداء العاملين، كما تتضح أهميتها من نتائج العديد من الدراسات التي تشير إلى أن المنظمات ذات البيئة السليمة هي الأكثر نجاحاً في تحقيق أهدافها، وذلك إدراكاً من هذه المنظمات للعلاقة بين بيئة العمل ومستوى أداء العاملين فيها، الأمر الذي ينعكس إما إيجاباً أو سلباً على المنظمة ذاتها.

#### -الأهمية العملية:

تتلخص فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات من شأنها أن تبرز أهمية بيئة العمل الداخلية في جمعية الأنصار الخيرية وكيفية تحسين تلك البيئة على النحو الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين.

### 4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى توضيح العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي من خلال:

1. دراسة مدى رضا العاملين عن بيئة عملهم.
2. دراسة مستوى أداء العاملين.
3. البحث في أهم عناصر بيئة العمل الداخلية.
4. البحث عن أهم الوسائل التي تعزز من إيجابيات بيئة العمل.
5. دراسة تأثير بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين.

## 5. الدراسات السابقة:

### (1) دراسة عبد العزيز إبراهيم التويجري (2003)

#### البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية

دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين في مطار الملك خالد الدولي وهي دراسة ميدانية تدور إشكالياتها حول:

ما علاقة البيئة الداخلية للعمل بمستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رضا المراقبين الجمركيين عن:

بيئة عملهم الداخلية وأسلوب الإشراف المتبع إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية والبيئة المادية ومستوى

الأداء الوظيفي.

واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

### (2) دراسة (2007) westerman and simmon

#### تأثير بيئة العمل الداخلية في الشخصية وسمات الأداء الاجتماعية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الشخصية وسمات الأداء الاجتماعية وبيئة العمل وتأثير بيئة العمل في شخصية العاملين وأدائهم الاجتماعي وطبقت الدراسة على عينة بلغت (115) من العاملين في مصانع الصلب والحديد في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام المنهج المسحي ومن أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة استمارة الاستبانة وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل والسمات الشخصية للعاملين وتأثير بيئة العمل بشكل إيجابي في أداء العاملين الاجتماعي وقيم الالتزام والأداء في المصانع.

### 3) دراسة محمد بن منصور البقمي (2010م): تأثير بيئة العمل في الأداء الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد بيئة العمل والأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة.

واستخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العسكريين بإدارة الجوازات، وفي تحديد عينة من الدراسة تعامل الباحث مع العينة العشوائية التي تألفت من (380) من مجتمع حجمه (3256) مفردة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية السبعة وبين الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في المتغيرات الشخصية نحو أبعاد بيئة العمل الداخلية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في المتغيرات الشخصية نحو أبعاد جودة الأداء الوظيفي. وكانت أهم توصيات الدراسة:

منح سلطات أكثر للموظفين بما يتناسب مع حجم ومسؤوليات كل وظيفة، الاهتمام بمراجعة إجراءات العمل الداخلية، مشاركة الموظفين اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل،

إعادة النظر في نظام المكافآت الحالي، وزيادة استخدام الوسائل التقنية الحديثة التي تساعد في دقة وسرعة إنجاز العمل.

#### (4) دراسة خالد أحمد الصرايرة / جامعة مؤتة (2011)

##### الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

حيث قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة وطبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات. وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها وأن توفر نظام حوافز تشجيعية مادية ومعنوية لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

#### (5) دراسة الصبحي (2013)

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بتحسين الأداء من وجهة نظر منسوبي إدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة:

أجريت هذه الدراسة بمنطقة مكة المكرمة وهدفت إلى التعرف على علاقة كل من نمط القيادة والهيكل التنظيمي والعلاقات الإنسانية السائدة والحوافز المادية والمعنوية بتحسين الأداء من وجهة نظر منسوبي الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة وطبقت الدراسة على منسوبي إدارة الدفاع المدني بمنطقة مكة المكرمة

وتكوّن مجتمع الدراسة من (90) ضابطاً و(850) فرداً بينما بلغت العينة الفعلية للدراسة (274) مفردة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أن أفراد الدراسة موافقون على أن توفير السكن أو بدل السكن يساعد على الاستقرار الوظيفي، كما أن أفراد الدراسة موافقون على أن تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الزملاء يساعد على حل مشكلات العمل كما أن العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على رفع مستوى الأداء، وأن أفراد الدراسة موافقون على أن منح العلاوات الفنية وتقديم المكافآت التشجيعية يساعد على رفع مستوى جودة العمل.

#### 6) دراسة سعيد صالح عبد الله (2015)

##### أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عوامل البيئة الداخلية المتمثل في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة. وقد تم قياس ذلك على مجتمع الدراسة متمثلاً في موظفي بعض المؤسسات المصرفية التجارية السودانية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة بتوزيع عدد من الاستمارات.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي وجود علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي دعمت جزئياً علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والرضا الوظيفي.

## 6- علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

أشارت بعض الدراسات إلى أن بيئة العمل الداخلية لها أثر كبير وعلاقة إيجابية في تحسين أداء العاملين وزيادة عطائهم وهذه الدراسة تتوافق مع بعض الدراسات في ذلك وعلى أن العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على رفع مستوى الأداء، كما أن زيادة استخدام الوسائل التقنية الحديثة التي تساعد في دقة وسرعة إنجاز العمل، والحوافز أيضاً لها دور كبير في رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم، حيث توافقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في ذلك، كما توافقت الدراسة أيضاً مع معظم الدراسات السابقة في المنهج التحليلي الوصفي واستخدام الاستبيان كطريقة لجمع المعلومات وتحليلها، لكنها اختلفت في مجتمع الدراسة والعينة والمجتمع التي طبقت عليه ومكونات بيئة العمل الداخلية، حيث ركزت هذه الدراسة على ثلاثة مكونات فقط، في حين تحدثت الدراسات السابقة عن مكونات البيئة الداخلية بشكل أوسع في مختلف القطاعات.

## 7. فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة إلى فرضية أساسية مفادها :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي في جمعية الأنصار الخيرية.

يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

\_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية على الأداء الوظيفي.

\_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي.

\_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الوظيفية على الأداء الوظيفي.

## 8. منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً أي وصفاً ومقداراً. كما أن هذا المنهج يعمل على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة لتفسيرها والتوصل لاستنتاجات تحسن الواقع وتطوره.

## 9. حدود الدراسة:

**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على عينة من إطارات العاملين في جمعية الأنصار الخيرية في مدينة دمشق.

**الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على التطبيق في جمعية الأنصار الخيرية.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفترة من تاريخ 2016 م إلى 2017 م.

## 10- متغيرات الدراسة:

**المتغيرات المستقلة:** بيئة العمل الداخلية (البيئة المادية، البيئة التنظيمية، البيئة الوظيفية).

**المتغيرات التابعة:** الأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني

### بيئة العمل الداخلية

المبحث الأول: مفهوم بيئة العمل.

المبحث الثاني: أنواع بيئة العمل.

المبحث الثالث: أهمية بيئة العمل الداخلية ومكوناتها.

المبحث الرابع: عناصر بيئة العمل الداخلية.

المبحث الخامس: بيئة العمل الإيجابية.

## 1) بيئة العمل:

من خلال هذه الدراسة سوف يتم التركيز على جانب بيئة العمل الداخلية لمعرفة مدى تأثيرها على معنويات العاملين في المنظمات. ويتم من خلال هذا المدخل معرفة تأثير العوامل البيئية داخل المنظمة وتفاعلها فيما بينها، وذلك لفهم أبعاد هذا التفاعل وانعكاساته على أداء العاملين في المنظمة لتوفير بيئة ملائمة تؤدي إلى تحقيق التوافق بين أهداف العاملين والمنظمة.

### - مفهوم البيئة:

تعني البيئة كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به، وقد عرفت البيئة عدة تعاريف أهمها: **Howley** حيث عرف البيئة بأنها جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المنظمة (حريم، 2003م، ص46).

وتعرف أيضاً بأنها كل ما يحيط بالمنظمة داخلياً وخارجياً من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة، حيث تشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية (العوامل، 2009م، ص55).

فالبيئة هي الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية (البشرية منها وغير البشرية)، فالبيئة تعني كل ما هو خارج عن كيان الإنسان وكل ما يحيط به من مجهودات، والبيئة في أبسط تعريفاتها هي الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم.

### - مفهوم بيئة العمل:

تعرف بيئة العمل بأنها مجموعة العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر داخل حدود المنظمة.

وتعرف أيضاً أنها العناصر من البيئة الخارجية المنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة ( مبارك، 2008م، ص10).

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أنّ بيئة العمل هي جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل وتتضمن الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية.

## 2) أنواع بيئة العمل:

يوجد العديد من التصنيفات التي تتناول أنواع بيئة العمل بشكل عام وبيئة العمل الداخلية بشكل خاص، فتقسم بيئة العمل إلى عامة وبيئة خاصة، بيئة داخلية وبيئة خارجية.

### • فالبيئة العامة:

تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطه بالمنظمة ويمكن أن تؤثر على أنشطتها، وقد لا ترتبط هذه العناصر مباشرة بعناصر المنظمة.

ومن أنواع هذه البيئة: البيئة الطبيعية، والبيئة الاقتصادية، والبيئة التكنولوجية ( مبارك، 2008، ص10).

### • والبيئة الخاصة:

فهي التي تعيش فيها المنظمة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب الإدارة فيها ( الظاهري، 2007م، ص17).

والبيئة الخاصة تتمثل بالأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية والمناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على المنظمة.

## • بيئة العمل الخارجية:

هي كل ما يقع خارج حدود المنظمة، وهي كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها ( بومخلوف، 2001م، ص 25,26).

وتشمل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فتشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر والمستقبل وقيم واتجاهات العاملين والعملاء والأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي، فالمنظمة تتأثر وتتوثر بهذه العوامل.

## • أما بيئة العمل الداخلية:

وهي البيئة التي سيتم التركيز عليها لكونها المتغير المستقل لهذه الدراسة، وإيضاح علاقة هذه البيئة بالأداء الوظيفي، حيث تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق أهداف وطموحات المنظمة، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين، وبالتالي تؤثر في مستوى أداء الفرد الذي ينتمي للمنظمة وفي قوة دافعيته وروحه المعنوية ومستوى ارتياحه وانتماءه لها. لذا سنتعرف عن هذه البيئة ومدى أهميتها وتأثيرها في الأداء الوظيفي.

## - مفهوم بيئة العمل الداخلية:

يعرفها النعيمي (2009م) بأنها ليست المحيط والحيّز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته ( النعيمي، 2009م، ص 24).

يعرف الغامدي (2010م) بيئة العمل الداخلية أنها البيئة المحصورة في إطار المنظمة وما تحويه من ظروف مادية ووسائل كالإضاءة والتهوية وإجراءات العمل والمناخ التنظيمي السائد وطبيعة التجهيزات

ومدى كفاءتها، كما أن الثقافة المنظمة تعد جزءاً من مكونات البيئة الداخلية ( الغامدي، 2010م، ص29).

فبيئة العمل الداخلية تعد البوتقة التي تتصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والمهام والأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها.

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن بيئة العمل تعني مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال في داخل المنظمة كطرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وبالتالي بيئة العمل الداخلية تتكون وتتضمن جملة من عناصر مختلفة.

### 3) أهمية بيئة العمل الداخلية:

إن التعرف على بيئة العمل يكون وسيلة مهمة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين واجتذابهم نحو منظماتهم، لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى التعرف على مكونات هذه البيئة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى، وهذا الأمر يتطلب أن تتبنى الإدارة سياسات وإجراءات لدعم الجوانب الإيجابية في المنظمة والقضاء على السلبيات للوصول إلى

بيئة عمل إيجابية، وهي التي توفر حقوق العاملين قبل أن تطالبهم بأداء واجباتهم ( القبلان، 2010م، ص8).

فالبينة الداخلية تؤثر على سلوك وتصرفات الجماعات والأفراد في المنظمة، ولها تأثير على السلوك الإداري والنفسي لدى العاملين بالمنظمة بمختلف أنواعها وأنشطتها. كما أن ثقافة المنظمة تسهم في تغيير العديد من العادات والتقاليد وأنماط السلوك من خلال التعامل مع العاملين والاهتمام بهم.

من أهم مكوناتها:

### 1- البيئة المادية:

تعتبر البيئة المادية من المكونات المهمة في البيئة الداخلية، حيث أنها تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل، فإذا كانت ضرورة ملائمة العامل لطبيعة عمله وطريقة أداء الأعمال شرط من شروط النجاح في العمل وتحقيق الإنتاج الفعال، فإن هناك أيضاً ظروف العمل المادية المناسبة التي تساعد العامل على الأداء.

وتتضمن كل المكونات المادية الموجودة في المنظمة كتصميم المكاتب والتهوية والحرارة والضوضاء ودرجة الحرارة والأدوات المكتبية والمرافق المساندة كالمسجد والمكتبة والمواقف.

### 2- البيئة التنظيمية:

إن بيئة العمل الداخلية تتضمن عناصر تنظيمية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسيئت طريقة تسييرها. ومن هذه العناصر: الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة والعلاقات السائدة في بيئة العمل والهيكل التنظيمي والقيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وضغوط العمل.

### 3- البيئة الوظيفية:

تختص فيما يتعلق بالعاملين من أجور وحوافز مادية ومعنوية وجزاءات وسياسات إدارة الموارد البشرية من: استقطاب واختيار وتعيين ووصف للوظائف وتصميمها وتصنيفها إضافة إلى التدريب (العوامل)، (1995م، ص95).

### 4) عناصر بيئة العمل الداخلية:

يمكننا التعرف على العناصر وتفصيلها كما اتفق عليها الباحثون على النحو التالي:

#### 1- اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين:

يستند تطبيق اللوائح والأنظمة في المنظمة إلى الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول، ومصطلح الصلاحية لا يكتمل ولا يفهم بعمق إلا إذا ربط بمصطلح المسؤولية، أي الالتزام من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقاً للصيغ القانونية والمعايير المهنية والأخلاقية، والقيام بمحاسبة العاملين في المنظمة وفقاً لهذه المعايير. ويقابلها استسلاماً أو طاعة أو قبول من جانب الآخر، وهم المرؤوسون مع هذا المدير والصلاحية تظل حقاً رسمياً يمارس ضمن المنظمة، أنها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم، وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم من منطلقات عدة منها:

نظام التنشئة الاجتماعية والحضارية التي تلقن وتعلم، ونظام الثواب والعقاب المصاحب للقبول أو الرفض، والولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها وأنشطتها، وخبرات ومؤهلات الرؤساء وقدراتهم المميزة، ودائرة التوقع من قبل المرؤوسين لما يصدر لهم ( الكبيسي، 1998م، ص45,46).

## 2- الاتصالات داخل المنظمة:

تعتمد فعالية الكثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها، فاستخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام في تحقيق أهدافها، ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات (ماهر، 2003م، ص37).

## 3- نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم:

إن نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات لها تأثيرات إيجابية أو سلبية منها انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجياً مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيا أقل تعقيداً. كما أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تتدنّى في المنظمات المعقدة تكنولوجياً (الظاهري، 2007م، ص25).

## 4- العلاقات السائدة داخل المنظمة:

يهتم هذا النوع من علاقات العمل بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً أو منطقياً (النمر، 2006م، ص56).

## 5- الحوافز المادية والمعنوية:

فرق (هرزبيرج) بين الحوافز الوقائية المخفضة من عدم الرضا، والحوافز التشجيعية التي تزيد من الرضا، فالأولى تشمل الراتب وظروف العمل والأمن الوظيفي ووظيفة الإشراف. أما الثانية فتشمل التقدير والترقية

والشعور بالإنجاز وزيادة المسؤولية. فالحوافز هي التي يؤدي حضورها في المنظمة إلى تحقيق الرضا والارتياح والارتباط بالمنظمة بينما يؤدي غيابها إلى العكس ( الكبيسي، 1998م، ص47).

## 6- أسلوب القيادة والإشراف:

تعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل والقيادة بصفة عامة هي المحور الرئيس للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتلعب القيادة الإدارية دور أساسي وهام في العمليات الإدارية، فالقيادة الإدارية هي الرأس المفكر للمنظمة ( الهيتي ويونس، 1997م، ص7).

## 5) تطوير بيئة العمل وجعلها إيجابية:

لقد أصبح من الضرورة في وقتنا الحالي لما نمضيه من ساعات طويلة في أعمالنا وجود بيئة عمل إيجابية صحية يستطيع الموظف من خلالها مهما كانت وظيفته ومسؤولياته، أن يقدم أفضل ما في وسعه وما لديه من مهارات وخبرات.

وهناك عدة أمور يمكن للمسؤولين القيام بها لجعل بيئة العمل لديهم إيجابية وممتعة يسودها التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين. وأهم الأمور التي تجعل بيئة العمل إيجابية هي:

### 1- بناء الثقة:

فهي النقطة الأساسية لجميع العلاقات، حيث إن بناء مناخ من الثقة يعتبر خلق بيئة عمل إيجابية. فعندما تكون الكلمات والسلوك متطابقة يتحقق بذلك تعزيز الثقة بين المسؤولين وموظفيهم، رغم إن ذلك قد

يستغرق بعض الوقت للموظفين لمعرفة مصداقية مسؤوليهم، فإذا رأوا أن مسؤوليهم ثابتين فسوف تبنى الثقة.

## 2-التواصل بإيجابية وانفتاح:

من أجل خلق بيئة عمل إيجابية يحتاج الموظفون الشعور بالاحترام من خلال إعطائهم الوقت الكافي في الاستماع والإصغاء لما يقولونه وتكريمهم إذا تطلب ذلك رغبة في تحفيزهم في إبداء آرائهم والاستفادة منها في تطوير العمل ورقية.

## 3-توقع الأفضل من الموظفين:

إذا كان هناك توقعات عالية من الموظفين في أدائهم وقدراتهم، يجب معاملتهم كما لو أنهم قادرون على تحقيق ذلك، لأن ذلك من شأنه أن يشجعهم على هذا النحو، وبالتالي سيرتفعون إلى مستوى الحدث ويكونون ممتازين وأكفاء يستطيعون تحقيق التحديات متى ما منحت لهم الفرصة في ذلك.

## 4-خلق روح الفريق:

أحد أهم احتياجات الموظفين الأساسية هو الشعور بالانتماء إلى شيء أكبر من أنفسهم، ويتحقق ذلك من خلال الشعور إنهم جزء من مجموعة عمل داعمة وقوية.

## 5- استخدام الثناء والتقدير :

توفير التقدير للموظفين مهم جداً، حيث إن كلمات بسيطة يثني بها المسؤولون على موظفيهم سيكون لها الأثر الكبير من رفع معنوياتهم وتشجيعهم على التميز والإبداع كل في مجاله.

## 6- سهولة التواصل مع الآخرين :

من الضروري دائماً سهولة تواصل المسؤولين مع الموظفين والعملاء، وإظهار الرغبة في ذلك من خلال نزولهم إلى ميادين العمل والتحدث مع الآخرين باختلاف المواقف والظروف وباختلاف مستوياتهم الوظيفية والثقافية ([www.albayan.ae](http://www.albayan.ae)).

## الفصل الثالث

### الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: عناصر الأداء الوظيفي.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

المبحث الخامس: طرق تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث السادس: تأثير البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي.

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.

## **(1) مفهوم الأداء الوظيفي:**

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن كفاءة الإدارة وفعاليتها في الوصول لمستوى الإنجاز المرغوب في العمل، ويتم تكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

### **• تعريف الأداء الوظيفي:**

يعرف بأنه: كفاءة إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، أي أنه يشير إلى كفاءة المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاءة، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات

لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين (رباح، 2008م، ص43، ص89).

ويعرف أيضاً أنه النتائج والإنجازات التي يحققها العاملون حسب المهام والواجبات المكلفين

بها (البقي، 2012م، ص24).

فالأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المنظمات، ومن خلاله تحقق أهدافها، وعلى ضوءه تحدد خططها واستراتيجيتها المستقبلية، لذلك يحظى باهتمام كبير من قبل علماء الإدارة والسلوك الإداري.

## 2) أهمية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهم المطلوب من إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية في النقاط التالية:

### 1- الترقية والنقل:

حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

### 2- تقييم المشرفين والمديرين:

حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

### 3- تعديل المرتبات والأجور:

حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

### 4- تقديم المشورة:

حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء عن طريق التدريب مثلاً ( الهيئي، ص 265، 266).

### 3) عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد حدد الباحثون أهم العناصر وهي:

#### 1-كفايات الموظف:

وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به الموظف.

#### 2-متطلبات العمل (الوظيفية):

وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

#### 3-بيئة التنظيم:

تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، وهي: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية ( درة، 2003م، ص96).

#### 4-نوعية العمل:

تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء ( الحسيني،1994م، ص72).

#### 4) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل التي تعد لها تأثير كبير على أداء العاملين تجاه وظائفهم هي:

##### 1-تحديد أهداف المنظمة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.

##### 2-مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار:

لاشك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط صنع القرارات، ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل (بظاظو، 2010، ص 49).

##### 3-مشكلات الرضا الوظيفي:

إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز وغيرها (الشقاوي، 1994م، ص 78).

#### 4-التسيب الإداري:

يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به ( محمود، 1997م، ص300).

#### 5-مشكلات التطور التنظيمي:

إن المشكلات الناتجة عن التطور التنظيمي لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء ( الكبيسي، 1998م، ص54).

#### 6-البيئة المادية:

تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، حيث أن عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين، يترك آثاراً سيئة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي ( بدر، 1998م، ص35).

## 7- نطاق الإشراف:

يلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة وبالتالي يترك أثراً على أداء الموظفين.

## 8- نظام الحوافز:

إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل ( بظاظو، 2010، ص 49 ).

## 5) طرق تحسين أداء العاملين:

### 1- تقييم الوضع العام:

هل بيئة العمل محفزة للعمل؟ هل يتم التواصل مع العاملين لتحفيزهم؟ هل لدى العاملين خلفية عن استراتيجية المؤسسة وأهدافها وأولوياتها؟ هل تتوفر بالمؤسسة الإمكانيات اللازمة لإنجاز العمل جيداً؟

### 2- تسويق الأهداف:

يجب تحديد الأهداف التنظيمية وإعلانها للعاملين ليصبحوا على دراية بها، ويمكن لهم العمل على تحقيقها فردياً وجماعياً.

### 3-التحدي والتحفيز:

لابد من دفع العاملين للوصول إلى آفاق إنتاجية متقدمة، وتعزيز ثقافة المشاركة، ومواجهة التحديات لتحقيق أقصى درجات النجاح.

### 4-المكافأة:

يرتفع مستوى أداء العاملين بحصولهم على المكافآت المعنوية والمادية، ويتضمن ذلك الإشادة بهم وشكرهم أمام الآخرين، وتقديم المكافآت المالية، والترقيات، وجميعها لها مفعول السحر على مستوى الأداء.

### 5-التغذية الراجعة:

إن تقديم تقارير واضحة للعاملين عن مستوى أدائهم وجوانب القوة والضعف لديهم، واقتراح الحلول المناسبة يعزز الأداء الجيدو ويعالج المشكلات التي تواجه كل فرد منهم، إضافة إلى تصحيح أوجه القصور لديهم بصورة فورية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة التي تمكّن العاملين من أداء العمل بطريقة صحيحة ( [okaz.com](http://okaz.com) ).

## 6) تأثير البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي:

لكل منظمة بيئة عمل داخلية خاصة بها تتكون من أبعاد وخصائص تتفاعل معاً لتحدد تأثيره الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي بها.

ومن أهم الأبعاد التي تؤثر على إشباع حاجات ورغبات العاملين، وعلى تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل والعلاقات الوظيفية الرسمية وغير الرسمية، وانعكاس ذلك على الإنتاجية والدافعية وعلى مدى كفاءة الأداء وفعاليتها:

### 1- تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي:

يعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر البيئة الداخلية المؤثرة في الأداء من خلال استيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفئه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات وكلما أسهمت البيئة الداخلية إيجابياً في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها (الموسى، 1995م، ص 80).

### 2- تأثير نمط الاتصالات على الأداء الوظيفي:

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين البيئة الداخلية وتحديد خصائصها، حيث إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للبيئة الداخلية، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً هاماً في بيئة العمل، فالاتصالات تعد بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وبذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للبيئة، فوجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً

هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابياً في فاعلية الأداء الوظيفي ( سليمان، 1992، ص101).

### 3- تأثير العلاقات الداخلية على الأداء الوظيفي:

إن العلاقات الداخلية في المنظمة وإن كانت تنشأ وتتشكل نتيجة لتفاعل عوامل أخرى في المنظمة، إضافة إلى تأثيرها بالسّمات والخصائص الشخصية للرؤساء والعاملين إلى حد كبير، تسهم في صورتها الإيجابية في تحفيز العناصر الأخرى للبيئة الداخلية نحو التفاعل الإيجابي، كما أنها تشكل بذاتها حافزاً للعاملين نحو تطوير أدائهم بغض النظر عما يكشف المناخ التنظيمي عن سلبيات، أما إذا كانت العلاقات تغلب عليها السلبية فإن تأثيرها السلبي لا يدور في مجالها فحسب بل يكون مضاعفاً من حيث تحفيز ورفع معدلات الصراع والتنافس وتنازع الاختصاصات والصلاحيات في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد بيئة داخلية تتسم بالتوتر والصراع (القباني، 1988م، ص234).

### 4- تأثير التحفيز والسياسات الداخلية على الأداء الوظيفي:

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، فالمناخ التنظيمي بحد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء ( فرحات، 1993م، ص188).

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن جمعية الأنصار الخيرية

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## 1) نبذة تعريفية عن جمعية الأنصار الخيرية:

تأسست جمعية الأنصار الخيرية بجهود من مؤسسها الراحل سماحة الشيخ أحمد كفتارو رحمه الله، فكانت الراعية لنشاطات مجمع الشيخ أحمد كفتارو التربوية والدعوية والعلمية، والذي استقطب الآلاف المؤلفة من طلاب العلم من مشارق الأرض ومغاربها، بالإضافة إلى نشاطها الخيري والاجتماعي في رعاية الأيتام والفقراء والمساكين والمنكوبين الذي تفرغت له حالياً، فكانت الرائدة في العمل الخيري والإنساني ومازال العطاء مستمراً فيها.

ويتركز العمل على مساعدة الناس في تحقيق حياة كريمة وناجحة، وفي التنمية الشاملة للمجتمع. حيث تتمثل رؤية الجمعية بالمساهمة الفعالة لبناء مجتمع فاضل ينظر بإيجابية للناس والمجتمع ويريد أن يكون هو اليد العليا التي تأخذ باليد السفلى لما فيه ازدهار وصلاح المجتمع القوي المتوازن. ومن أهم قيم هذه الجمعية:

**1- التميز:** أن تكون الأعمال دقيقة في مواصفاتها العملية بمطابقتها لمعايير الجودة والتميز، وأن تتولد دائماً لدى كل الجهات التي تتعامل مع الجمعية حالة من الرضا عن خدماتهم.

**2- الشفافية:** مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة.

**3- التنمية:** المساهمة في تحسين أوضاع المستفيدين وتحقيق نتائج معهم.

**4- التحفيز:** نظام متكامل لتحريك العاملين وحملهم على المبادرة والعمل.

وتعد دار الرحمة لرعاية اليتيمات تابعة لهذه الجمعية حيث تقوم الدار على رعاية الفتيات صحياً وتربوياً ودعمهم جسدياً وتعليمياً ونفسياً، ومتابعتهم دراسياً وتطويرهم وتقديم كل ما هو مفيد ونافع لهم.

## 2) إجراءات دراسة الحالة:

يتم في هذا الفصل تناول وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذا البحث، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع وعينة البحث، وطريقة إعداد أداة البحث، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج.

### • مجتمع وعينة البحث:

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع البحث هنا من الموظفين في جمعية الأنصار الخيرية في مدينة دمشق.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قمت بتوزيع عدد (60) استمارة استبيان على المستهدفين وهم بعض الإداريين والموظفين في جمعية الأنصار، وقد أعادوا (35) من الاستبيانات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة. وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة البحث:

### 1. المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
51.42%	18	إجازة جامعية
37.14%	13	ثانوية
11.42%	4	أخرى
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث هم من حملة الشهادة الجامعية، حيث بلغ عددهم (18) فرداً يمثلون (51.42%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة أيضاً (13) فرداً بنسبة (37.14%) من حملة الشهادة الثانوية، أما المؤهلات الأخرى تضمنت (4) فكانت نسبة أفرادها (11.42%).

#### • أداة البحث:

هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن موضوع البحث، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، وقد اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة البحث.

#### وصف الاستبيان: احتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين:

• القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، حيث يحتوي هذا الجزء على المؤهل العلمي.

#### • القسم الثاني:

يحتوي على (25) عبارة، وقد طلبت من أفراد العينة أن يحددوا إجاباتهم وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات:

( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة )، وقد تم توزيع العبارات ( متغيرات البحث ) ضمن الاستبيان كما يلي:

**المحور الأول:** بيئة العمل الداخلية تتضمن (15) عبارات.

المكونات المادية لبيئة العمل (4) عبارات.

المكونات التنظيمية لبيئة العمل (6) عبارات.

المكونات الوظيفية لبيئة العمل (5) عبارات.

**المحور الثاني:** الأداء الوظيفي يتضمن (10) عبارات.

## 7- اختبار صدق وثبات أداة البحث:

لاختبار الصدق والثبات الإحصائي للاستبيان، ويعني أنه يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة.

ويعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. وقد تم استخدام معادلة (cronpach alpha)، وكانت النتيجة:

### الجدول (1)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	25

(94.7%) وهي نسبة مقبولة حيث يدل على أنه يمكن الاعتماد على البيانات التي جمعت بواسطة أداة الدراسة التي تم إعدادها، وهذا يدل على أن الثبات محقق والعبارات متوافقة فيما بينها، وهذا يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليم ومقبول.

## 8- تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان تم توزيعه على عينة الدراسة واستخدم برنامج **spss**، حيث تم تحويل الخيارات ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة )، إلى خيارات كمية ( 5، 4، 3، 2، 1 ) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في جداول خاصة.

• التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1) المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية:

لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير، تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كما في

الجدول التالي: (الجدول (2))

عبارات الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation
المكاتب مجهزة بتصميمات حديثة	35	2.17	.857
أنظمة الأمن والسلامة حديثة تقنياً	35	2.34	.873
إضاءة وتهوية المكتب مناسبة	35	2.11	.832
يتم استخدام التقنية الحديثة (أي تقنية)	35	2.17	.954
نظام العمل واضح	35	2.00	.874
يتم اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات	35	2.31	.993
الاتصالات الإدارية تعتمد على التقنية الحديثة	35	2.06	.906
وجود التعاون والروح المعنوية بين العاملين	35	1.97	.891
التشجيع على الإبداع من الرؤساء	35	1.89	.758
يتم تبني الأفكار المتميزة المقدمة من العاملين	35	2.06	.765
يتم صرف الرواتب وفقاً للمعايير المحددة	35	2.09	.951
تعتمد الرقابة على النقد البناء	35	2.40	.881
يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير محددة	35	2.06	.906
يتم ترقية العاملين المتميزين	35	2.29	1.017
توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب	35	2.09	1.011

يتضح من الجدول ما يلي:

أن متوسط الإجابات المتعلقة بالمتغير المستقل (البيئة الداخلية) هو (2.14) أي أنها تراوحت بين (2) و (3) أي بين الموافق والحيادي لكنها أقرب ل (2) مما يعني أن غالبية الأفراد موافقون على عبارات البيئة الداخلية.

كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية لأجوبة المتغير المستقل تراوحت بين (0.76،1.02) وهذا يدل على أن التجانس في الإجابات كبير ومتفقون عليها بدرجة كبيرة.

## (2) المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

تم حساب المتوسط والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بهذا المتغير كما في الجدول:

(الجدول 3)

عبارات الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation
الحرص على إنجاز المهام بكفاءة	35	1.86	.944
تستخدم أدوات التقنية الحديثة بكفاءة في العمل	35	1.94	.873
يوجد التزام وجدية في العمل	35	1.97	.923
يسود الاحترام والتقدير في العلاقة مع الرؤساء	35	1.80	.868
يوجد اهتمام بالتطوير الذاتي في العمل	35	1.71	.860
يوجد حرص على الاعتناء بممتلكات المنظمة	35	1.94	.873
وضوح المسؤوليات يقلل من أخطاء العاملين	35	1.83	.857
يسهم التشجيع على الإبداع في زيادة حماس العاملين	35	1.69	.832
يسهم توفير الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين	35	1.74	.817
تعزير التنافس الإيجابي بين العاملين	35	1.91	.919

نستنتج من الجدول أن المتوسط لغالبية الإجابات على عبارات المتغير التابع (1.84) = 2 مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على عبارات الأداء الوظيفي.

كما أن الانحراف المعياري لأجوبة المتغير التابع تراوحت بين (0.82، 0.94) ونرى من خلال هذه الإجابات أن التجانس كبير بين إجابات الأسئلة وأفراد العينة متفقون جداً عليها.

## (2) تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث:

الفرضيات الأساسية التي قام عليها البحث هي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية

التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية على الأداء الوظيفي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الوظيفية على الأداء الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضيات نقوم باختبار معامل الارتباط، ومعامل الانحدار لبيانات الاستبيان

لإثبات هل لبيئة العمل الداخلية أثر على الأداء الوظيفي أم لا.

حيث تم إدخال بيانات الاستبيانات على برنامج SPSS لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث.

### 9- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي في جمعية الأنصار الخيرية:

### الجدول (4)

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.595	.242		2.463	.019
بيئة العمل	.599	.114	.675	5.251	.000

a. Dependent Variable: اداء الوظيفي

## الجدول (5)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 <sup>a</sup>	.455	.439	.612

a. Predictors: (Constant), بيئة العمل

نستنتج من الجداول ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة وجيدة بين بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.675$ ).
- وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.455$ )، ويدل ذلك على أن بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل يساهم ب (45.5%) في الأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- وبمقارنة (sig 0.000) المتعلقة باختبار فيشر نرى أنها أصغر من (0.05) وبناءً على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد أثر لبيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي).
- معادلة الانحدار الخطي البسيط بفرض أن المتغير المستقل (x) والمتغير التابع (y):  
$$Y = 0.595 + 0.599x$$

هذه المعادلة نستطيع أن نستخدمها بالتنبؤ بمعدل الأداء بدلالة بيئة العمل.

أي أنه كلما تحسنت بيئة العمل بمقدار وحدة واحدة كلما تحسن معدل الأداء بنسبة (0.599).

## 10- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تتص الفرضية الأولى من فرضيات البحث الفرعية على أنه لا يوجد أثر للبيئة المادية على الأداء

الوظيفي:

للتأكد من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج، حيث أن

البيئة المادية كمتغير مستقل ممثل ب ( $x_1$ ) والأداء الوظيفي كمتغير تابع ممثل ب ( $y$ ) وذلك كما في

الجدول:

### الجدول (6)

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: تابع

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.326	15.976	1	33	.000	.569	.578

The independent variable is 1. مستقل.

- نلاحظ في الجدول أعلاه أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.326$ ) أي أن بيئة العمل المادية تساهم ب (32.6%) في الأداء الوظيفي.
- وبمقارنة (0.000) المتعلقة باختبار فيشر نرى أنها أصغر من (0.05) وبناءً على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد أثر لبيئة العمل المادية على الأداء الوظيفي).
- وتكون معادلة الانحدار على الشكل التالي: ( $Y = b_0 + b_1x_1$ )

$$(Y = 0.569 + 0.578x_1)$$

حيث أنه كلما ازدادت إيجابية البيئة المادية بمقدار وحدة واحدة كلما ارتفع مستوى الأداء بمقدار (0.578).

• مناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات البحث الفرعية على أنه لا يوجد أثر للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

للتأكد من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج، حيث أن البيئة المادية كمتغير مستقل ممثل ب ( $x_2$ ) والأداء الوظيفي كمتغير تابع ممثل ب ( $y$ ) وذلك كما في الجدول:

الجدول (7)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: تابع

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.514	34.846	1	33	.000	.469	.669

The independent variable is 2.مستقل.

- نلاحظ هنا أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.514$ ) حيث أن هذه القيمة تدل على أن بيئة العمل التنظيمية تساهم ب (51.4%) في الأداء الوظيفي.

- وبمقارنة (0.000) المتعلقة باختبار فيشر نرى أنها أصغر من (0.05) وبناءً على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد أثر للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي).

▪ نستنتج من الجدول معادلة الانحدار:  $(Y=b_0+ b_2x_2)$

$$(Y=0.469+0.669X_2)$$

وتدل هذه المعادلة على أنه كلما تحسنت بيئة العمل التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تحسن الأداء بمقدار (0.669).

#### • مناقشة الفرضية الثالثة:

تتص الفرضية الثالثة من فرضيات البحث على أنه لا يوجد أثر للبيئة الوظيفية على الأداء الوظيفي: للتأكد من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج، حيث أن البيئة المادية كمتغير مستقل ممثل ب  $(x_3)$  والأداء الوظيفي كمتغير تابع ممثل ب  $(y)$  وذلك كما في الجدول:

#### الجدول (8)

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: تابع

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.449	26.869	1	33	.000	.563	.585

The independent variable is 3مستقل.

▪ يبين الجدول معامل التحديد ( $R^2 = 0.449$ ) حيث أن بيئة العمل الوظيفية تساهم ب (44.9%) في الأداء الوظيفي.

▪ وبمقارنة (0.000) المتعلقة باختبار فيشر نرى أنها أصغر من (0.05) وبناءً على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد أثر للبيئة الوظيفية على الأداء الوظيفي).

▪ معادلة الانحدار: ( $Y = b_0 + b_3x_3$ )

$$(Y = 0.563 + 0.585x_3)$$

فإذا تحسنت بيئة العمل الوظيفية بمقدار وحدة واحدة تحسن الأداء بمقدار (0.585)

## الخاتمة

### النتائج:

من العرض النظري وتحليل البيانات توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن بيئة العمل الداخلية في جمعية الأنصار الخيرية تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين هو تأثير قوي، فقد أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وفي أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب المحقق للأهداف.
- أن بيئة العمل التنظيمية كلما كانت متلائمة مع العمل كلما زاد الرضا والأداء الوظيفي.
- أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ودعمهم في تطبيقها ينعكس إيجاباً على أدائهم والتزامهم.
- التوزيع العادل والموضوعي للحوافز يساهم بشكل ملحوظ في زيادة مستوى الأداء الوظيفي.

### التوصيات:

يجب طرح بعض التوصيات للأخذ بها بعين الاعتبار لتطبيقها:

- 1- يجب الاهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة ومتجددة ومتطورة حتى يشعر العامل بالارتياح والرضا وبالتالي يقدم أفضل ما لديه من أداء.
- 2- توفير بيئة عمل مثالية تحت إشراف إدارة ناجحة وفعالة.
- 3- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات، بحيث يتم إشراك جميع العاملين في هذه العملية من مسؤولين وأصحاب قرار مع العاملين بكافة المستويات الإدارية، للأخذ باقتراحاتهم نحو اتخاذ القرارات المتعلقة بسير عملهم.

4- توفير وسائل الاتصالات الحديثة، لتحسين عملية الاتصال وتداول المعلومات بين العاملين.

5- العمل على تحديد الاختصاصات بما يتناسب مع كفاءة وخبرة العاملين.

#### رأي الباحثة:

وبناء على ما سبق توصلت الباحثة إلى أنه لا بد من التركيز والاهتمام ببيئة العمل الداخلية في وقتنا الحالي بمكوناتها الثلاثة، لما يمر به العاملين من ظروف لها تأثير على أدائهم، حيث أن توفير بيئة مادية مريحة في عملهم تحسن من الأداء بشكل واضح، كما أن دعمهم ورفع معنوياتهم من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم ينعكس إيجاباً في المنظمة ويعزز الروح المعنوية بين الرؤساء والمرؤسين، والتركيز على توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب يجعله مبدعاً في عمله مما يؤدي إلى تطور مستمر، مما يساهم في دعم وتطوير العمل للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

## المصادر والمراجع

### • قائمة المصادر والمراجع:

### • الكتب:

1. الحسيني، أحمد بن عبد الله، 1994م، (علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين)، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض.
2. الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله، 1994م، (إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية)، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.
3. الظاهري، حماد بن صالح، 2007م، (بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتنسرب الوظيفي)، من الموقع الإلكتروني: [www.nauss.edu.sa](http://www.nauss.edu.sa)، رسالة ماجستير.
4. العواملة، نائل عبد الحافظ، 2009م، (الهيكل والأساليب في تطوير المنظمات)، دار زهران، الأردن.
5. الغامدي، سعيد بن محمد، 2010م، (التطوير التنظيمي)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
6. القباني، بكر، 1988م، (الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
7. القبلان، يوسف محمد، 2010م، (بيئة العمل الإيجابية)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
8. الكبيسي، عامر خضير، 1998م، (التصميم التنظيمي)، دار الشرق للطباعة، الدوحة.
9. الموسى، فهد خالد، 1995م، (الهيكل التنظيمي في تفعيل المنظمات)، جامعة الملك سعود، الرياض.

10. النعيمي، جلال محمد، 2009م، (دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات)، دار إثراء، الأردن.
11. النمر، سعود بن محمد، وآخرون، 2006م، (الإدارة العامة: الأسس والوظائف)، مطابع الفرزدق، الرياض.
12. الهيتي، خالد عبد الرحيم، ويونس، الشريف، طارق، (العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية)، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، عمان.
13. بدر، حسن حجاج، 1998م، (إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة)، مكتبة عين شمس، القاهرة.
14. بظاظو، عزمي، 2010 م، (أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للونروا)، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. بومخولوف، محمد، 2001م، (التنظيم الصناعي والبيئة)، دار الأمة، الجزائر.
16. حريم، حسين، 2003م، (إدارة المنظمات من منظور كلي)، دار الحامد، الأردن.
17. درة، عبد الباري، 2003م، (تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.
18. رباح، كمال أحمد، (العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي)، جامعة طنطا، كلية التربية، 2007م، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008م.
19. سليمان، مؤيد، 1992م، (الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء)، دار ذات السلاسل، الكويت.
20. فرحات، فاروق أحمد، 1993م، (التحفيز وفلسفة المنشأة تجاه العاملين)، مطابع نجد التجارية، الرياض.

21. ماهر، أحمد، 2003م، (السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الاسكندرية.

22. مبارك، هاني، 2008م، (دورة الإدارة الاستراتيجية)، مركز الأبحاث والتنمية، من الموقع

الإلكتروني: [www.yanabeea.net](http://www.yanabeea.net)، القاهرة.

23. محمود، محمد فتحي، 1997م، (الإدارة العامة المقارنة)، مطابع الفرزدق، الرياض.

#### • المواقع الإلكترونية:

[www.albayan.ae](http://www.albayan.ae)

[www.okaz.com](http://www.okaz.com)

## الملحق

### بسم الله الرحمن الرحيم

#### استبيان عن أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي

تقوم الباحثة بإعداد مشروع للحصول على إجازة في الاقتصاد الإسلامي وترجو شاكراً منكم ملء هذه الاستمارة، علماً أن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكرين تعاونكم

فضلاً ضع إشارة (✓) أمام ما تراه مناسباً:

المؤهل العلمي:

ثانوية ( ) ، إجازة جامعية ( ) ، ماجستير ( ) ، دكتوراه ( ) ، أخرى ( )

المحور الأول: بيئة العمل الداخلية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
المكونات المادية لبيئة العمل					
					1) المكاتب مجهزة بتصميمات حديثة
					2) أنظمة الأمن والسلامة حديثة

					تقنياً
					(3) إضاءة وتهوية المكتب مناسبة
					(4) يتم استخدام التقنية الحديثة (أي تقنية)
<b>المكونات التنظيمية لبيئة العمل</b>					
					(1) نظام العمل واضح
					(2) يتم اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات
					(3) الاتصالات الإدارية تعتمد على التقنية الحديثة
					(4) وجود التعاون والروح المعنوية بين العاملين
					(5) التشجيع على الإبداع من الرؤساء
					(6) يتم تبني الأفكار المتميزة المقدمة من العاملين
<b>المكونات الوظيفية لبيئة العمل</b>					
					(1) يتم صرف الرواتب وفقاً للمعايير المحددة
					(2) تعتمد الرقابة على النقد البناء
					(3) يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير محددة
					(4) يتم ترقية العاملين المتميزين

					5) توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب
--	--	--	--	--	---

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1) الحرص على إنجاز المهام بكفاءة
					2) تستخدم أدوات التقنية الحديثة بكفاءة في العمل
					3) يوجد التزام وجدية في العمل
					4) يسود الاحترام والتقدير في العلاقة مع الرؤساء
					5) يوجد اهتمام بالتطوير الذاتي في العمل
					6) يوجد حرص على الاعتناء بممتلكات المنظمة
					7) وضوح المسؤوليات يقلل من أخطاء العاملين
					8) يسهم التشجيع على الإبداع في زيادة حماس العاملين
					9) يسهم توفير الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين
					10) تعزيز التنافس الإيجابي بين العاملين

