

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمستوى اداء العاملين دراسة تطبيقية في الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت

د. محمود محمد بن مسعود

الجامعة الاسمية الإسلامية/ زليتن/ ليبيا

كلية الاقتصاد والتجارة، قسم ادارة الاعمال

المستخلص

تناولت هذه الدراسة علاقة بيئة العمل الداخلية برفع مستوى أداء العاملين بالشركة الأهلية لصناعة الإسمنت وقد تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية الاستفادة من البيئة الداخلية في رفع مستوى أداء العاملين في الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت بزليتن وقد شملت هذه الدراسة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين بالمصنع، حيث تم تحديد العينة البحثية على أساس عينة عشوائية طبقية حجمها (103) مفردة من العاملين بالشركة الأهلية لصناعة الإسمنت وقد صُممت استبانة الدراسة تبعاً لمقياس ليكرث الخماسي (Likert Scale) بحيث يصل عدد الاستمارات الموزعة على العاملين (103) استمارة، وقد استرجع الباحث عدد 88 استمارة استبيان صالحة للتحليل أي بنسبة (82.5%). وقد قام الباحث بجمع البيانات من خلال صحيفة الاستبيان واستخدم الباحث في تحليل البيانات النظام الاحصائي "SPSS"، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من التحليل تم التعليق عليها وتفسيرها وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج التي تعكس واقع البيئة الداخلية للشركة الأهلية لصناعة الإسمنت وعلاقتها برفع مستوى اداء العاملين. حيث أظهرت النتائج أن مستوى اداء العاملين ايجابي وهو يميل الي المنخفض، ويوضح ذلك الوزن النسبي للبعد الخاص بالأداء الوظيفي والمتوسط الحسابي العام للفقرات والذي بلغ (2.79) وبانحراف معياري بلغ (0.678) درجة وبوزن نسبي (46%) وهذا المستوى له علاقة ودلالة احصائية بتدني البيئة الداخلية للعمل. كما توجد علاقة ايجابية غير دالة إحصائياً عند المستوى (0.05) بين بيئة العمل التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.039). ووجد علاقة ايجابية دالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للعاملين وقد بلغ معامل الارتباط (0.38)، كما يتضح من النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند المستوى (0.05) نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط

(0.26). وأن العلاقة ايجابية و دالة إحصائي عند المستوى (0.05) بين نظام تقييم الأداء الوظيفي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.32) والعوامل التي تؤثر في نظام التقييم.

مدخل الدراسة

1.1. المقدمة

تهتم هذه الدراسة بالتعرف على بيئة العمل الداخلية في الشركة الأهلية للإسمنت، وقياس المستويات الفعلية للأداء للعاملين، وقياس العلاقة بين مكوناتها في الشركة الأهلية للإسمنت وهي (البيئة التنظيمية، البيئة المادية، نظام الحوافز، نظام التقييم)، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين كمتغير، وفي هذا الصدد تم توزيع استبانة لجمع المعلومات من العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت وهم (مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والفنيين، والإداريين) الذكور والإناث، وقد تم جمع الاستبانات الواردة بعد الإجابة عليها فكانت (88) استمارة، للتحليل الإحصائي.

2.1. إشكالية الدراسة

تؤثر المنظمة على سلوك العاملين وأدائهم بما توجهه من مؤثرات لهؤلاء العاملين قد تتمثل في أسلوب القيادة والإشراف المتبع وكذلك نوعية العمل والحوافز وما يتوفر من فرص متاحة أمام العاملين كالترقية والاسلوب الاجتماعي من العلاقات الأخوية والعلاقات المرتبطة بين الرؤساء والمروؤسين¹ ويمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما علاقة بيئة العمل الداخلية بمستوى أداء العاملين في الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت بزلتين؟"

ومن خلال هذا التساؤل تفرعت منه مجموعة من التساؤلات وهي:

1. ما هي أهم عناصر البيئة التنظيمية للعمل وما علاقتها بمستوى الأداء للعاملين في الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت ؟
2. ما هي أهم عناصر البيئة المادية للعمل وما علاقتها بمستوى الأداء للعاملين في الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت ؟
3. ما هي أهم عناصر البيئة المرتبطة بنظم التقييم ضمن بيئة العمل الداخلية وما علاقتها بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين في الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت ؟

4. ما هي أهم عناصر البيئة المرتبطة بنظم الحوافز ضمن بيئة العمل الداخلية وما علاقتها بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة الأهلية للإسمنت

3.1. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بمستوى أداء العاملين في إدارات الشركة الأهلية للإسمنت.

2. التعرف على علاقة البيئة الداخلية بكل من (البيئة المادية)، (البيئة التنظيمية) (نظام التقييم)، (نظام الحوافز) بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

3. التوصل إلى تصور يُمكن القيادة الإدارية بالشركة من تحسين بيئة العمل الداخلية ودعم الأداء الوظيفي للعاملين.

4.1. أهمية الدراسة

1.4.1: بالنسبة للمنظمة:

تتمثل في أهمية الموضوع فيما تتوصل اليه من نتائج وما تقدمه من توصيات ومقترحات يمكن أن تساعد مسؤولي الشركة الأهلية لصناعة الاسمنت على العوامل السلبية والايجابية و تأثيرها في بيئة العمل الداخلية وعناصرها ومدى انعكاسها على الأداء للعاملين. وتتمثل كذلك هذه الأهمية فيما تتوصل إليه من نتائج وما تقدمه من توصيات ومقترحات ومن تم القضاء على السلبيات أو الحد منها على الأقل وتعزيز الايجابيات للوصول الى مستوى أداء جيد.

2.4.1. بالنسبة للباحث:-

- تنمية مهارات الباحث العلمية في مجال البحث العلمي والقدرة على استخدام الاساليب العلمية في دراسة العوامل التي تواجه الشركة قيد الدراسة.

- زيادة المام الباحث حول موضوع الدراسة من خلال الوصول الى جملة من النتائج والتي على اساسها يتم وضع التوصيات وصياغة المقترحات التي ترتقي بمستوى الصناعة التي تقدمها الشركة الاهلية لصناعة الاسمنت.

3.4.1. بالنسبة للبحث العلمي:-

مساهمة هذه الدراسة في أحد حقول العلم المختلفة وخاصة في مجال الصناعة زيادة في الدراسات والأبحاث في هذا المجال وإثراء المكتبة العلمية بعنوان جديد يفيد الباحث والقاري في التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بمستوى أداء العاملين في المنظمات الصناعية.

- بالنسبة للشركات والمؤسسات بصفة عامة:-
- مساعدة الشركات والمؤسسات ذات الصبغة الصناعية على تنمية مهارات مدراء الادارات، ورؤساء الأقسام، والفنيين، والإداريين وتزويدهم بالمعلومات والحقائق العلمية من الواقع الميداني ومساعدتهم في التعرف على تأثير البيئة الداخلية على مستوى الأداء وذلك لوضع وتخطيط الحلول المناسبة للرفع من مستوى اداء العاملين.

5.1. منهجية الدراسة:

1.5.1. أساليب تحليل البيانات:

اعتمد الباحث على الاساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة لطبيعة البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة ،ولتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج (SPSS) والأساليب الاحصائية التالية:

- الأساليب الوصفية (التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) وذلك بهدف عرض البيانات في صورة أكثر تعميقاً. - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة تبات فقرات الاستبانة.

- معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط .

- اختبارات (T) لمعرفة ما اذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد أم لا.

2.5.1. مجتمع الدراسة.

استهدفت هذه الدراسة الموظفين في الشركة الأهلية للإسمنت وقد شملت الدراسة مجتمع البحث المتكون من مدراء ، ومدراء إدارات ، ورؤساء اقسام ، وعاملين والبالغ عددهم (689) موظف.

3.5.1. حجم عينة البحث

يمثل حجم عينة البحث 15% مجتمع البحث في المصنع قيد الدراسة والبالغ عدده (689) موظفاً حيث كانت عينة البحث (103) مفردة مقسمين على ثلاثة مستويات ادارية. وقد تم تحديد حجم العينة للبحث بحيث تكون ممثلة للمجتمع حيث بلغ حجم عينة فئة (الإدارة العليا) وتضم مديري الإدارات بالمصنع والبالغ عددهم (9) مدراء، حجم عينة فئة (الإدارة الوسطى) وتشمل رؤساء الأقسام والمكاتب والبالغ عددهم (21) رئيس قسم، حجم عينة فئة (الإدارة الدنيا) والمتمثلة في الإداريين والعمال الفنيين والعمالة العادية والبالغ عددهم (73).

6.1. فرضيات الدراسة

الفرضية(1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت والعوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل والتي لها علاقة بالمستوى التنظيمي للأداء الوظيفي.

الفرضية(2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة المادية الداخلية للعمل والتي لها علاقة برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الأهلية لصناعة الإسمنت قيد الدراسة.

الفرضية(3): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة المادية الداخلية للعمل والمرتبطة بنظام التقييم والتي لها علاقة برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الأهلية لصناعة الإسمنت قيد الدراسة.

الفرضية(4): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة المادية الداخلية للعمل والمرتبطة بنظام الحوافز والتي لها علاقة برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الأهلية لصناعة الإسمنت قيد الدراسة.

7.1. حدود الدراسة

أ- الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في (الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت).

ب- الحدود البشرية:

يقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على (مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين بالمصنع) .

ج - الحدود الزمنية:

تم اجراء الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فبراير، 2018 وحتى شهر فبراير، 2019.

8.1. المصطلحات المستخدمة في الدراسة" التعريفات الإجرائية"

البيئة: تعني "المحيط الطبيعي والاجتماعي الذي يعيش فيه الانسان".

بيئة العمل: وتعني كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل .

وتعرف كذلك " بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والادارة التي يتبعها بل والمشروع الذي ينتمي له".

البيئة الداخلية: وتعني " البيئة التي تتكون من المتغيرات التي تكون داخل المنظمة وتستطيع ان تؤثر فيها المنظمة " .

الأداء: هو قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بالموصفات المحددة وبأقل تكلفة ممكنة".

العاملون: هم "المزاولون للإجراءات او النشاطات الموكلة إليهم والتي تم تحديدها بمجموعة من اللوائح والنظم وفقا لخطوات محددة يتم بها ترجمة اهداف المنظمة".

الدراسات السابقة

1. دراسة (أبو راس، 2000) بعنوان تأثير عوامل البيئة الداخلية على فاعلية السياسات الادارية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل البيئة الداخلية على فاعلية السياسات الإدارية وهي دراسة ميدانية على المصارف التجارية بالدولة الليبية وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- قلة إدراك الإدارة العليا بأهمية تحليل البيئة الداخلية يؤثر على تحقيق المنظمة لأهدافها.
- انخفاض مستوى الكفاءات الإدارية المتخصصة في مجال دراسة المتغيرات البيئية ورسم السياسات الإدارية يؤدي إلى تدني مستوى فاعلية المنظمات.
- عدم وجود كوادر فنية مدربة على استخدام التقنيات وهي لا تستخدم إلا في الاعمال الروتينية.

2. دراسة القحطاني (2010) بعنوان "اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية، مع تحديد لأثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية وتحديد اثر بعض المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الاستبانة من اجل جمع البيانات، وقد وزعت على (410) ضابط تم استرداد (304) استبانات بنسبة (74.15%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها (وجود ولاء تنظيمي لدى أفراد العينة وهناك أسلوب إشراف يعكس اتجاهاً متوازناً بين نظرية (x, y) الشهيرة لدوجلاس ماك روجر في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لإمكانات وقدرات المرؤوسين، وما نسبته (83.55%) من أفراد المجتمع يمارسون الأسلوب الإشرافي المتوازن ضمن (y) الأوتوقراطي، وأسلوب مباشر (x). ووجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية وبالتالي فإن هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعاً ما.

3. دراسة العباني (2013) بعنوان الحوافز وأثرها على فاعلية أداء العاملين؛ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الحوافز وأثرها على فاعلية أداء العاملين كدراسة تطبيقية على الخطوط الجوية الليبية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: "وجود علاقة خطية بين عوامل التحفيز والعوامل المؤثرة على فاعلية الأداء للعاملين. هناك حالات تشكي انخفاض معدلات التحفيز بالإضافة إلى عدم حاجات الامن الوظيفي مما أسهم في ارتفاع معدلات دوران العمل".

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة والتي تتعلق جميعها بالبيئة الداخلية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. يلاحظ تشابه الدراسة الحالية والدراسات السابقة في طبيعة الموضوع قيد الدراسة وهو مجال الاداء، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الأهداف والابعاد، وتختلف الدراسة الحالية معها في كونها اكثر خصوصية من خلال تركيزها على البيئة الداخلية للعمل ولم تتناول أثر البيئة الخارجية وذلك بهدف اظهار العلاقة بين البيئة الداخلية والاداء الوظيفي.

اجريت هذه الدراسة على الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت لما لهذه المنظمة من قيمة اقتصادية بالمنطقة. وتتمثل استفادة الباحث من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة واثراء الموضوع من الجوانب الادبية وكذلك صياغة اداة البحث بما يتناسب مع البيئة المحلية.

2 - الإطار النظري للدراسة

1.1. بيئة العمل

يختلف نجاح المنظمات سواء أكانت إنتاجية أو خدمية في مجتمع أو موقع ما عن نجاحها في مجتمع أو موقع آخر بنفس الكفاءة، والسبب يرجع إلى اختلاف بيئة العمل الخارجية في التنظيم والمتمثلة في (العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية السائدة والتي تؤثر في التنظيم) بحيث يأخذ نمطاً معيناً يتفق مع تلك الابعاد.

1.1.2: مفهوم بيئة العمل

وتعرف بيئة العمل بأنها "العناصر من البيئة الخارجية المنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء كالمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والحكومة"²

2.1.2: أنواع بيئة العمل

اهتم علم الإدارة في تقسيم بيئة العمل في المنشآت المختلفة إلى عدة أنواع، أهمها:

(أ) بيئة العمل العامة

هي البيئة التي تتضمن كافة الأبعاد المحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل، وتمتلك القدرة على التأثير على نشاطاته، ولا توجد ضرورة لارتباطها مع أي عناصر داخل المنشأة، ومنها بيئات العمل الطبيعية (المناخ والطبيعة، والبيئة الاقتصادية مثل أنظمة الاقتصاد، والبيئة التكنولوجية مثل التطور والمعرفة، والبيئة الاجتماعية مثل الطبقات والأدوار الاجتماعية، والبيئة الثقافية مثل التقاليد والعادات)³.

(ب) بيئة العمل الخاصة

هي البيئة التي تكون فيها المنشأة بمفردها، ولا تشاركها فيها المنشآت الأخرى، ومنها (النظام الداخلي للمنشأة، وأسلوب الإدارة المطبقة والخاصة بها). وتعدّ العلاقة بين كل من بيئتي العمل العامة والخاصة غير واضحة في حدودها ومعالمها بسبب التداخل في تأثيرها على المنشآت بشكل عام.

(ج) بيئة العمل الخارجية

هي كافة الأشياء التي توجد خارج حدود المنظمة، كما تشمل جميع المتغيرات الخارجية المؤثرة على المنشآت بشكل عام، والتي لا تستطيع المنظمة التحكم بها وتعتمد بيئة العمل الخارجية على عدة عوامل أساسية، وهي (العوامل التكنولوجية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الاقتصادية).

(د) بيئة العمل الداخلية

"هي مجموعة من النظم، والتشريعات العاملة داخل بيئة المنشأة وتعتمد عليها في عملها". ومن الممكن تعريف بيئة العمل الداخلية بأنها الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة"⁴.

2.2. الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمين الإداريين حيث أنه يعد الوسيلة الجيدة لتحقيق أهداف المنظمات كما أن مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قُدمت:

1.2.2. مفهوم الأداء الوظيفي على الساحة الإدارية

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات⁵. كما يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى "عمل أو انجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه لذلك يمكن القول ان الأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لإنجاز عمل معين ويمكن التعبير بمصطلح الأداء على انه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العمل الكفء⁶.

2.2.2. ابعاد الأداء الوظيفي

هناك عدة ابعاد للأداء الوظيفي والتي في معظمها تكون أبعاد البيئة الداخلية للعمل وهي تتمثل في الآتي⁷:

- المعرفة بمتطلبات العمل: (وتشمل المعارف العامة، المهارات، الجوانب الفنية، والمهنية وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل).
- نوعية العمل وتتمثل في: (ما يدركه الفرد عن عمله وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتفيد العمل دون الوقوع في الأخطاء).
- كمية العمل المنجز ما ينجزه الموظف من عمل في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

3.2.3. محددات الأداء الوظيفي

هناك مجموعة عوامل تؤثر على مستوى أداء الفرد لعمله، وتعمل كمحدد لذلك الأداء وهي⁸:

- (أ) عوامل فنية. وهي تلك العوامل التقنية المستخدمة في الأداء وتصميم العمل وطرق وأساليب الانتاج حيث تؤثر تلك العوامل بالزيادة أو بالانخفاض على مستوى أداء الفرد.
- (ب) عوامل إنسانية. وتتمثل اهم العوامل في القدرة على أداء العمل ، الرغبة في أداء العمل وهي تتأثر بالظروف المادية، الاجتماعية، حاجات الأفراد).

4.2.2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

أ) غياب الأهداف المحددة.

فالمنظمة التي لا تمتلك خطاً شمولية وتفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المحددة، فإنها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجازات أو محاسبة موظفيها على معدلات انتاجها او مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً او خطط تفصيلية محددة لذلك، فان المنظمة لا تمتلك معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف⁹.

ب) عدم المشاركة في الإدارة.

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهو يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين¹⁰.

ج) اختلاف مستويات الأداء.

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

د) مشكلات الرضا الوظيفي.

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل¹¹.

هـ) التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبالإدارة أو القيادة العليا يحتذى بهم من حيث السلوك والانتماء والحماس.

3.2. تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك لأنها تساعد على مدى تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدف، والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها، والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها، وتقييم أداء العاملين

ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة¹².

1.3.2. تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين أداة أساسية يعتمد عليها في جميع المنظمات العامة والخاصة والمختلطة، وذلك للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى، حيث يركز مفهوم تقييم أداء العاملين على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحقق ، أي بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

2.3.2. أهمية تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين أحد الأسس العملية والعلمية والتي تهدف إلى الوصول إلى نتائج جيدة تبني عليها العديد من القرارات الإدارية وتتخلص أهمية تقييم أداء العاملين في النقاط التالية:

- **مساعدة القرارات الإدارية:** يتم اتخاذ قرارات مهمة في معظم المنظمات بهدف الوصول إلى نتائج جيدة ويجب أن تبني مثل هذه القرارات على أساس تقييم منظم لنتائج أداء العاملين، وذلك فيما يتعلق بقرارات من يجب ترقيته، أو فصله أو من يجب إعادة وضعه إلى مكان آخر وما هو الراتب الذي يجب أن يحصل عليه الفرد؟ ... وغيرها.

- **توفير التوثيق:** توفر سجلات تقييم أداء العاملين توثيقاً جيداً للأسباب التي أدت إلى اتخاذ القرارات والتصرفات الإدارية، وكذلك تساعد أيضاً في تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للإدارة، حيث تخضع القرارات الإدارية في كثير من الأحيان إلى المراجعة من قبل طرف ثالث من الخارج، و على الإدارة عند اتخاذ مثل هذه القرارات أن تكون على أساس سليم قائم على تقييم موضوعي للأداء.

- **إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن الأداء:** يحتاج العاملون عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم، وذلك من خلال تعليقات المشرفين اليومية التي تؤدي عادة إلى زيادة الملاحظات في نوعية العمل الذي يقومون به، ورواتبهم وهل يجب ترقيتهم أم لا.

4.2. أثر بيئة العمل الداخلية على مستوى الأداء

1.4.2 . مفهوم البيئة الداخلية للعمل

ينصرف مفهوم بيئة العمل الداخلية إلى مجموعة الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير أو انعكاس على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الخاصة بأعضاء المنظمة¹³.

كما وتعرف البيئة الداخلية للعمل بأنها: "مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق"¹⁴.

2.4.2. ابعاد بيئة العمل الداخلي

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات التي تناولت المناخ التنظيمي وبيئة العمل وجد أن هناك شبه اتفاق على عدد من الابعاد الداخلية التي تتشكل منها بيئة العمل وهي:

(أ) العوامل الخاصة ببيئة العمل الداخلية والمؤثرة على الأداء:

يختلف تأثير بيئة العمل وفقا لمجموعة العوامل والظروف المحيطة بالعمل ، ويمكن تحديد هذه العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلي والمؤثرة على أداء الفرد في انجاز أعمالهم في الاتي¹⁵:

العوامل الشخصية في بيئة العمل الداخلية والمؤثرة على الأداء وهي تتضمن:

- المكونات الفكرية: وهي التي تحدد كيفية استجابة الفرد وتفاعله مع الآخرين واختيار نمط السلوك وتتمثل في (القيم والاتجاهات، والتفتح الذهني، ومدى أهمية العمل والمنطق ودرجة المرونة والخبرات السابقة، وعامل الوقت).
- الجهد الذهني: ويعني الحاجة إلى التركيز الدائم، التدقيق، واستخدام الحواس بدرجة كبيرة، والتحليل والاستنتاج.

- الجهد البدني: ويقصد به القوة الجسمية المطلوبة والمبذولة ونوع الآلات المستخدمة وما تحتاجه من جهد متكرر ومتطلبات العمل من الملابس الخاصة او بعض الأجهزة التي تزيد من كفاءة الجهد البشري المطلوب.

(ب) العوامل الإدارية لبيئة العمل الداخلية والمؤثرة على الأداء وهي -

- أسلوب القيادة والإشراف.

تعتبر عملية القيادة من بين أكثر العمليات تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل وتعد القيادة بصفة عامة هي المحور الرئيسي للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- طبيعة العلاقات داخل التنظيم.

تتسم المنظمات الإدارية بسيطرة البعد الإنساني والاجتماعي على مدخلات ومخرجات هذه المنظمات فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو الانسان نفسه وهو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية في جميع مستويات الأداء التنظيمي في أي منظمة.

- طبيعة العمل.

أن طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون في المنظمات يسهم في رفع المعنويات لهم وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم.

3. الاطار التطبيقي للدراسة

3.1. عرض بيانات البحث وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا الجانب منهج البحث المستخدم وهو يوضح مجتمع البحث واختيار العينة كما يتطرق إلى بناء أداة البحث والإجراءات التي اتبعتها للتحقق من صدقها وثبوتها. للتعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بمستوى أداء العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت.

3.2. مجتمع البحث

استهدفت هذه الدراسة الموظفين في الشركة الأهلية للإسمنت وقد شملت الدراسة مجتمع البحث المتكون من مدراء، ومدراء إدارات ورؤساء أقسام وعاملين والبالغ عددهم (689) موظف. ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم تحديد ما نسبته 15% من هذا المجتمع كعينة لتمثيل مجتمع الدراسة حيث بلغت هذه النسبة (103) مفردة والشكل التالي يبين توزيع الفأء عي مكونات مجتمع البحث.

جدول رقم (1)

يبين فأت العينة المختارة

ت	الفئات المختارة	العدد	النسبة %
1	فئة الادارة العليا	9	8.7%
2	فئة الادارة الوسطى	21	20.4
3	فئة الادارة الدنيا	73	70.9
المجموع	103		100%

3.3. حجم عينة البحث

يمثل حجم عينة البحث 15% مجتمع البحث في المصنع قيد الدراسة والبالغ عدده (689) موظفاً حيث كانت عينة البحث (103) مفردة مقسمين على ثلاثة مستويات ادارية. وقد تم

تحديد حجم العينة للبحث بحيث تكون ممثلة للمجتمع حيث بلغ حجم عينة فئة (الإدارة العليا) وتضم مديري الإدارات بالمصنع والبالغ عددهم (9) مدراء، حجم عينة فئة (الإدارة الوسطى) وتشمل رؤساء الأقسام والمكاتب والبالغ عددهم (21) رئيس قسم، حجم عينة فئة (الإدارة الدنيا) والمتمثلة في الإداريين والعمال الفنيين والعمالة العادية والبالغ عددهم (73).

4.3. تصميم عينة البحث

تم تحديد العينة البحثية على أساس عينة عشوائية طبقية حجمها (103) مفردة من العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت وقد صممت استبانة الدراسة تبعا لمقياس ليكرث (Likert Scale) . بحيث يصل عدد الاستثمارات الموزعة على العاملين (103) استثمارة وقد استرجع الباحث عدد 88 استثمارة استبيان صالحة للتحليل أي بنسبة (82.5%) ، واستبعدت 15 استثمارة استبيان غير صالحة للتحليل.

جدول (2)

يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستثمارات الصالحة ونسبة الفاقد منها

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الفاقد ونسبته	الاستثمارات الصالحة
103	88	15 استثمارة اي بنسبة (17%)	88 (85.4%)

5.3. أداة الدراسة

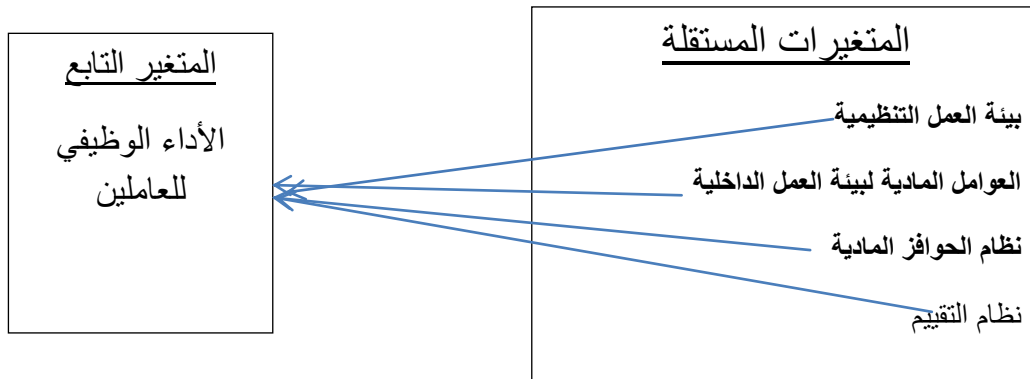
تم أعداد استبانة للحصول على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حول " علاقة بيئة العمل الداخلية برفع مستوى أداء العاملين في الشركة الأهلية للإسمنت وهي تتكون من جزئين ومن (46) فقرة موزعة كما يلي:

الأول: مكون من بيانات شخصية عن المستجوب وتشمل (الجنس، مستوى التعليم، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الثاني: ويتضمن المؤشرات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل وعلاقته بالأداء كمتغير تابع ويتكون من خمسة مجالات والمبينة بالشكل (1).

شكل (1)

يبين المتغير المستقل و بالمتغير التابع



1. بيئة العمل التنظيمية ويتكون من (10) فقرات.

2. العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية ويتكون من (10) فقرات.

3. نظام الحوافز المادية ويتكون من (5) فقرات.

4. نظام التقييم ويتكون من (6) فقرات.

5. الأداء الوظيفي للعاملين ويتكون من (15) فقرة

وفي هذه الدراسة تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي الذي يعطي خمسة إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة وتحدد من خلالها مستوى موافقتهم عليها وكذلك تحدد اوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3)

أداة الدراسة وفق مدرج ليكرت

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يوضح الجدول (3) ان الإجابات تتراوح بين (1-5) درجات ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة افراد عينة الدراسة على الفقرات ومجالات الاستبيان على النحو التالي.

جدول رقم (4)

جدول المتوسطات والاوزان النسبية وفق تدرج ليكرت الخماسي

م الموافقة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
الوسط	أكبر من 4.2	3.4 إلى 4.19	2.60 إلى 3.39	1.80 إلى 2.59	اقل من 1.8
الوزن	أكبر من 84%	68% إلى 83	52% إلى 67.9%	36% إلى 51%	اقل من 3%

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (4) يتضح أن المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية يمكن الاعتماد عليها لإعطاء دلالة ترجيحية واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على فقرات ومجالات الاستبانة، اما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 إلى 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة على فقرات ومجالات الاستبانة بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.66 إلى 3.39) فهي تدل على التوسط من الموافقة بينما المتوسطات التي تتراوح بين (3.40 إلى 4.19) فهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة اما ما يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي اعتمد لتصحيح هذه الدراسة.

6.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات بالإضافة إلى الأساليب والاختبارات الإحصائية الآتية:

- (Alpha Cronbach) معامل الثبات معامل الفا كرنباخ لقياس الثبات.
- معامل الارتباط لقياس صدق الفقرات.
- التكرارات والنسب المئوية تستخدم في وصف البيانات الشخصية.
- المتوسط الحسابي لقياس مدى ارتفاع وانخفاض استجابات مفردات الدراسة عن الأبعاد الأساسية.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى أنحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة عن وسطها الحسابي.

7.3. صدق المقياس

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات
(بيئة العمل التنظيمية) والدرجة الكلية

ت	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
1	تقوم إدارة الشركة الأهلية للإسمنت بإشراك العاملين في اتخاذ مختلف	0.65	0.00*
2	تتيح إدارة الشركة الأهلية للإسمنت فرص المشاركة في تقييم وتعديل نظم	0.63	0.00*
3	تتيح إدارة الشركة الأهلية للإسمنت للعاملين حرية التعبير عن أرائهم	0.84	0.00*
4	أكلف بمسؤوليات لا تتناسب مع صلاحياتي داخل العمل.	0.86	0.00*
5	ان مهام عملي روتينية لا تسمح بحرية التفكير واتخاذ القرارات.	0.79	0.00*
6	تتناسب السلطات الممنوحة لي مع مسؤوليتي الوظيفية	0.69	0.00*
7	هناك فرص كثيرة للترقية والتقدم في إدارة الشركة الأهلية للإسمنت	0.75	0.00*
8	تعتمد إدارة الشركة الأهلية للإسمنت الترقية أساسا على كفاءة الفرد في	0.67	0.00*
9	تعتمد الترقية بدرجة كبيرة على الاقدمية	0.64	0.00*
10	تخبرنا إدارة الشركة الأهلية للإسمنت مسبقا بالمسارات الوظيفية لمعرفة	0.87	0.00*

يوضح جدول رقم (5) معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات (بيئة العمل التنظيمية) والدرجة الكلية ، وتظهر في الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.63 إلى 0.87) وبذلك يعتبر هذا المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات
(العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية) والدرجة الكلية

ت	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
1	تقدم إدارة الشركة الأهلية للإسمنت للعاملين وجبات أثناء العمل اليومي	0.83	0.00*
2	توفر إدارة الشركة الأهلية للإسمنت للعاملين سكنا ملائما.	0.68	0.00*
3	توفر إدارة الشركة الأهلية للإسمنت للعاملين وسائل مواصلات من وإلى	0.57	0.00*
4	توفر إدارة الشركة الأهلية للعاملين الخدمات الصحية والعلاجية	0.73	0.00*
5	توفر إدارة الشركة الأهلية للإسمنت للعاملين الخدمات التعليمية والثقافية	0.58	0.00*

تابع الجدول (6)

6	توفر إدارة الشركة الأهلية للإسمنت للعاملين الرعاية الاجتماعية والنفسية	0.55	0.00*
7	أن الإضاءة المتوفرة في مكان العمل مناسبة للظروف الصحية.	0.74	0.00*
8	أن درجة التهوية المتوفرة في مكان العمل مناسبة لظروفي الصحية.	0.48	0.00*
9	أن مكان عملي مكتظ بالعاملين (الأدوات والتجهيزات)	0.56	0.00*
10	توفر إدارة الشركة الأهلية المكان اللائق لاستقبال الزائرين.	0.53	0.00*

يوضح جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية) والدرجة الكلية ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.53 إلى 0.83) وبذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث

(نظام الحوافز المادية وعلاقته بالأداء) والدرجة الكلية للمجال

ت	العبارة	معامل	القيمة
1	أن الحوافز التي حصل عليها ترتبط بالجهد الذي أبدله.	0.68	0.00*
2	أن الحوافز التي تقدمها إدارة الشركة الأهلية للإسمنت للعاملين تتنوع بين حوافز مادية ومعنوية.	0.67	0.00*
3	تقدم إدارة الشركة الأهلية للإسمنت الحوافز للعاملين في الوقت المحدد نظامياً.	0.72	0.00*
4	أن الحوافز التي تقدمها إدارة الشركة الأهلية للإسمنت تمنح على أسس موضوعية.	0.69	0.00*
5	أن الحوافز التي حصل عليها تؤثر إيجابياً في أدائي.	0.75	0.00*

يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (نظام الحوافز المادية) والدرجة الكلية ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.67 إلى 0.75) وبذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات

(نظام التقييم بالمصانع) والدرجة الكلية

ت	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
1	أن نظام تقييم الأداء الوظيفي في القسم الذي أعمل فيه يعكس بوضوح مستوى الأداء الوظيفي الفعلي الذي أقوم به.	0.57	0.00*
2	أن عناصر تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة في نموذج التقييم واضحة.	0.55	0.00*
3	يوضح لي رئيسي نقاط عملية التقييم قبل البدء في عملية التقييم.	0.52	0.00*
4	يناقشني رئيسي في مستوى أدائي بعد إتمام عملية التقييم.	0.39	0.00*
5	أن نظام تقييم الأداء الوظيفي في القسم الذي أعمل به يؤثر إيجابياً في أدائي للأعمال المكلف بها.	0.67	0.00*
6	أشعر بأن نظام التقييم المتبع يتم بعدالة دون تحيز.	0.65	0.00*

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (نظام التقييم بالمصنع) والدرجة الكلية ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.39 إلى 0.67) وبذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات

(الأداء الوظيفي للعاملين) والدرجة الكلية

ت	العبارة	معامل ارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أعتقد بأن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة للآخرين.	0.65	0.00*
2	أعلم أن سلطاتي ومسؤولياتي الوظيفية على وجه اليقين	0.56	0.00*
3	تمنحني وظيفتي مسؤوليات متنوعة لا تتناسب مع سلطاتي.	0.62	0.00*
4	اعتقد أن خبرتي ومهاراتي تمكنني من أنجاز ما أكلف به بفاعلية واثقان	0.59	0.00*
5	أشعر بالرضا عما أنجزته من أعمال وتكليفات في ضل ظروف عمل بمصنع الإسمنت	0.53	0.00*

تابع الجدول (9)

0.00*	0.53	اسعى نحو انجاز المهام والمسؤوليات المكلف بها في الوقت المحدد لها	6
0.00*	0.39	أحتاج إلى الدعم والتوجيه كي أتمكن من تنفيذ عملي بكفاءة	7
0.00*	0.45	احتاج إلى التدريب المستمر كي أتمكن من أداء عملي بكفاءة.	8
0.00*	0.61	اتعاون مع زملائي من أعضاء فريق العمل بالمصنع في انجاز مختلف	9
0.00*	0.77	اعمل على تقييم نتائج عملي باستمرار وبموضوعية.	10
0.00*	0.69	أكلف بمسؤوليات ومهام لا تتناسب مع تخصصي العلمي.	11
0.00*	0.61	إن المهام والمسؤوليات التي أكلف بها تعتبر تقليدية ولا تحتاج إلى مهارات	12
0.00*	0.65	اعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة بما يمكنني من إنجاز عملي بطريقة	13
0.00*	0.57	لا اهتم بالمشاركة في صنع القرارات التي تخص مسؤولياتي في العمل	14
0.00*	0.68	اسعى نحو الأخذ بالأسباب التي تمكنني من إنجاز عملي بفاعلية.	15

يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الأداء الوظيفي للعاملين) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.39 إلى 0.77) وبذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

8.3. الثبات

تم حساب قيم معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وتم حسابها باستخدام معامل Alpha-Cormpach . وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (10) قيم معامل الثبات للاستبيان وابعاده

ت	البيان	عدد العبارات	معاملات الثبات
1	بيئة العمل التنظيمية وعلاقتها بالأداء	10	0.89
2	العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية في علاقتها بالأداء	10	0.87
3	نظم الحوافز المادية في علاقتها بالأداء	5	0.79
4	نظم التقييم بالشركة الأهلية للإسمنت	6	0.75
5	الأداء الوظيفي للعاملين	15	0.86

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان تراوحت بين (0.75 ، 0.89).

وأن معامل ثبات المقياس = $\frac{\text{معاملات ثبات ابعاد المقياس}}{\text{عدد أبعاد المقياس}} = 0.832$ ويلاحظ ان كل المعاملات مرتفعة وتشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات والصدق وأن معامل الثبات العام مرتفع. وحيث أن صدق وثبات الاستبيان قد تحقق لذلك بقدره الله تكون البيانات المتحصل عليها من الاستبيان صالحة لتحليل النتائج والاجابات عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

9.3. تحليل الاستبيان

تحليل البيانات العامة (خصائص العينة)

جدول رقم (11)

التوزيع التكراري لخصائص الجنس لعينة الدراسة

ت	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	103	%100
2	انثى	—	%0
	المجموع	103	%100

يظهر الجدول رقم (11) ان إجمالي عينة العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت 103 جميعهم من جنس الذكور وهذا يرجع إلى طبيعة العمل التي يؤديه العاملين بالمصنع.

جدول رقم (12)

التوزيع التكراري لسنوات الخبرة لأفراد لعينة الدراسة

ت	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	اقل من خمس سنوات	20	%19.4
2	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	15	%14.5
3	من 10 إلى اقل من 15 سنوات	25	%24.3
4	من 15 إلى اقل من 20 سنوات	25	%24.3
5	من 20 سنة فأكثر	18	%17.5
	المجموع	103	%100

جدول رقم (12) يبين تقسيم سنوات الخبرة إلى خمس فئات كما يبينها الجدول حيث أن أكبر نسبة من سنوات الخبرة لأفراد العينة تتركز ضمن الفئتين التاليتين (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، من (15 سنة إلى 20 سنة) حيث كان عدد الفئة الاولى 25 فرد وكذلك الثانية 25 فرد.

جدول رقم (13)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات المؤهل العلمي

ت	المستوى التعليم	التكرار	النسبة
1	الشهادة الإعدادية فما دون	40	38.8%
2	دبلوم معهد متوسط	35	34.0%
3	شهادة جامعية	25	24.3%
4	ماجستير - دكتوراه	03	2.9%
	المجموع	103	100%

يوضح الجدول رقم (13) ان اغلب المؤهلات العلمية لعينة الدراسة كانت من حملة الشهادة الاعدادية حيث بلغت نسبتهم 38.8% وبلغت نسبة حملة الدبلوم المتوسط 34% اما المؤهلات الجامعية فما فوق فقد بلغ مجعاً (27.2%).

جدول رقم (14)

يبين التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئة العمر

ت	فئات العمر	التكرار	النسبة
1	اقل من 25 سنة	0	0%
2	من 25 سنة ، اقل 30 سنة	20	19%
3	من سنة 30 ، اقل 35 سنة	25	24.3%
4	من 35 سنة ، اقل 40 سنة	19	18.4%
5	من 40 سنة ، اقل 45 سنة	35	34%
6	من 45 سنة ، اقل 50 سنة	3	2.9%
7	50 سنة	1	0.97%
	المجموع	103	100%

يوضح الجدول رقم (14) ان توزيع الفئة العمرية لعينة الدراسة كانت اعلى فئة عمرية من (40 سنة إلى 45 سنة) حيث كانت نسبتها 35% تم تليها فئة من (30 سنة إلى 35 سنة) حيث كانت نسبتها 24.3% والجدول يوضح التوزيع للفئات العمرية حسب النسب المبينة بالجدول.

10.3. تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

من دراسة الابعاد المتعلقة (بيئة العمل الداخلية) كمتغير مستقل والتي تمثل أسئلة صحيفة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتضمن (46) فقرة وعلاقتها بالمتغير التابع (مستوى الأداء للعاملين).

1- بيئة العمل التنظيمية وعلاقتها بالأداء.

جدول رقم (15)

يبين استجابة عينة الدراسة عن الفقرات المحور الاول (بيئة العمل التنظيمية وعلاقتها بالأداء)

ت	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافق
1	تقوم الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت بأشراك العاملين في اتخاذ القرارات	2.30	0.675	%36	20.34	0.00*	10	منخفض
2	تتيح إدارة الشركة الأهلية للإسمنت فرص المشاركة في تقييم وتعديل نظم الحوافز المطبقة.	2.59	0.684	%51	24.29	0.00*	7	منخفض
3	تتيح إدارة الشركة الأهلية للإسمنت للعاملين حرية التعبير عن آراءهم فيما يتعلق بمشكلات العمل	2.92	0.653	%52	14.65	0.00*	4	متوسط
4	أكلف بمسؤوليات لا تتناسب مع صلاحياتي داخل العمل.	2.60	0.643	%52	27.75	0.00*	5	منخفض
5	ان مهام عملي روتينية لا تسمح بحرية التفكير واتخاذ القرارات.	2.50	0.587	%36	11.58	0.00*	8	منخفض
6	تتناسب السلطات الممنوحة لي مع مسؤوليتي الوظيفية	2.59	0.653	%51	17.41	0.00*	6	منخفض
7	هناك فرص كثيرة للترقية والتقدم في إدارة الشركة الأهلية للإسمنت	2.57	0.575	%36	19.44	0.00*	9	منخفض

تابع الجدول (15)

متوسط	3	0.00*	18.46	%52	0.674	2.98	تعتمد إدارة الشركة الأهلية للإسمنت الترقية أساسا على كفاءة الفرد في أداء عمله.	8
مرتفع	1	0.00*	19.64	%68	0.657	3.50	تعتمد الترقية بدرجة كبيرة على الاقدمية	9
متوسط	2	0.00	18.85	%67	0.632	3.39	تخبرنا إدارة الشركة الأهلية للإسمنت مسبقا بالمسارات الوظيفية لمعرفة الترقيات المستقبلية ومدة كل منها.	10
		0.00	19.24	%46.5	0.678	2.79	الاجمالي	

*دالة احصائياً

يتبين من الجدول رقم (15) أن المتوسطات تتراوح بين (2.30، 3.50) وبوزن نسبي يتراوح ما بين (36%، 68%) حسب الوزن النسبي المبين في مدرج ليكرت وأن جميع هذه العبارات دالة عند المستوى (0.05) وأن قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من (0.05).

من خلال عرض النتائج ذات الصلة بالبعد الاول للدراسة (بيئة العمل التنظيمية وعلاقتها بالأداء) بلغ اجمالي الوزن النسبي لمجمل فقرات البعد (46.5%) ومتوسط حسابي عام (2.79) وبانحراف معياري بلغ (0.678)، مما يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت متقاربة وغير منتشرة وكانت تميل إلى إجابة (متوسط) وهي تشير إلى أن بيئة العمل التنظيمية الحالية لا تساهم بشكل جيد في تحسين أداء العاملين مما يستدعي إعادة النظر في البيئة التنظيمية.

2- العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء.

جدول رقم (16)

يبين استجابة افراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تتضمنها

(العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء)

ت	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقدم الشركة الأهلية للإسمنت وجبات غذائية أثناء الدوام بالمصنع	2.80	0.652	%52		0.00*(1)	5	موافق متوسط
2	توفر إدارة الشركة الأهلية للإسمنت سكناً لائقاً لمن تكون مسافاتهم أبعد من 50 كم	2.76	0.673	%52	22.59	0.00*	7	موافق متوسط
3	توفر الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت وسيلة مواصلات من وإلى المصنع	3.68	0.672	%52	17.65	0.00*	2	موافق مرتفع
4	توفر الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت التأمين الطبي مع العيادات الصحية والعلاجية	3.65	0.653	%52	26.75	0.00*	3	موافق مرتفع
5	توفر الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت الخدمات التعليمية والثقافية كالمكتبات والوسائل الترفيهية .	3.69	0.576	%52	11.58	0.00*	1	موافق مرتفع
6	توفر الشركة الرعاية الاجتماعية والنفسية كالنوادي والحفلات الترفيهية	2.78	0.653	%36	17.41	0.00*	6	موافق متوسط

تابع الجدول (16)

7	الإضاءة في مكان العمل مناسبة جداً للعاملين.	3.39	0.575	%53	19.44	0.00*	4	موافق متوسط
8	درجة التهوية مناسبة للظروف الصحية	1.80	0.674	%36	18.46	0.00*	10	منخفض جداً
9	مكان العمل مزدحم (بالعاملين والأدوات والتجهيزات)	2.64	0.657	%52	19.64	0.00*	8	موافق متوسط
10	توفر الشركة المكان اللائق باستقبال الزائرين	2.56	0.632	%36	18.85	0.00	9	منخفض
	الاجمــــــــــــــــــــــــالي	2.77	0.654	%46.2	19.24	0.00		مرتفع

(1) * دالة احصائية

يتبين من الجدول رقم (16) أن المتوسطات لاستجابات افراد عينة البحث تتراوح بين (1.80، 3.69) وبوزن نسبي (46.2%) حسب الاوزان النسبية وفق مدرج ليكرث الخماسي وجميع هذه العبارات دالة عند المستوى (0.05) وأن قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من (0.05).

من خلال عرض النتائج ذات الصلة بالبعد الثاني للدراسة (البيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء بلغ اجمالي الوزن النسبي لمجمل فقرات البعد (46%) ومتوسط حسابي عام (2.77) وبانحراف معياري بلغ (0.654) مما يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت متقاربة وغير متشتتة وتشير إلى إجابة محايد وهي بدرجة متوسط وهذا يشير إلى أن بيئة العمل الداخلية الحالية لا تساهم بشكل جيد في تحسين أداء العاملين مما يتطلب إعادة النظر في هذه العوامل.

3- نظام الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء

جدول رقم (17)

يبين استجابة افراد عينة الدراسة عن الفقرات التي يتضمنها البعد

(نظام الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء)

ت	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافق
1	الحوافز التي احصل عليها تمنح مقابل الجهد الذي تبذل	3.596	0.652	%51	21.45	0.00*(1)	2	موافق مرتفع
2	الحوافز التي تقدم من مصنع الإسمنت للعاملين متنوعة بين المادي	3.289	0.673	%3	22.59	0.00*	4	موافق متوسط
3	تعطى الحوافز في الوقت المحدد نظامياً.	3.403	0.672	%68	17.65	0.00*	3	م وافق
4	الحوافز التي تقدم من مصنع الإسمنت للعاملين تمنح على اسس موضوعية	2.437	0.653	%68	26.75	0.00*	5	غ موافق منخفض
5	الحوافز التي تقدم من مصنع الإسمنت للعاملين تؤثر ايجابيا في ادائي.	3.978	0.576	%68	11.58	0.00*	1	موافق مرتفع
	الاجمالي	3.534	0.587	%52	10.65	0.00*		متوسط

يتبين من الجدول رقم (17) أن المتوسطات لاستجابات افراد عينة البحث تتراوح بين (2.43، 3.97) وبوزن نسبي (52%) حسب الاوزان النسبية وفق مدرج ليكرث الخماسي وجميع هذه العبارات دالة عند المستوى (0.05) وأن قيمة T المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من (0.05).

من خلال عرض النتائج ذات الصلة بالبعد الثالث للدراسة (نظام الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء) بلغ اجمالي الوزن النسبي لمجمل فقرات البعد (52%) ومتوسط حسابي عام (3.53) وبانحراف معياري بلغ (0.587) وهو يقترب من 0.6 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت متقاربة

وغير متشعبة وتشير إلى إجابة (موافق مرتفع) وهذا يشير إلى أن نظام الحوافز يساهم بشكل جيد في تحسين أداء العاملين مما يتطلب تدعيم هذا العامل.

4- نظام التقييم الاداء الوظيفي وعلاقتها بالأداء

جدول رقم (18)

يبين استجابة افراد عينة الدراسة عن الفقرات التي يتضمنها بعد:

(نظام التقييم للأداء الوظيفي)

ت	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافق
1	نظام تقييم الاداء الوظيفي في القسم الذي أعمل فيه يعكس بوضوح مستوى الاداء الفعلي	2.394	0.652	%51	21.45	0.00*(1)	4	موافق منخفض
2	عناصر تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة في نموذج التقييم واضحة.	1.897	0.673	%36	22.59	0.00*	5	موافق منخفض
3	يوضح لي رئيسي نقاط عملية التقييم قبل البدء في عملية	3.563	0.672	%68	17.65	0.00*	3	موافق مرتفع
4	يناقشني رئيسي في مستوى أدائي بعد تمام عملية التقييم .	3.673	0.653	%68	26.75	0.00*	2	غ موافق
5	نظام تقييم الاداء الوظيفي في القسم الذي أعمل به يؤثر إيجابياً في أدائي للأعمال المكلف بها.	3.765	0.576	%68	11.58	0.00*	1	موافق مرتفع
6	أشعر بأن نظام التقييم المتبع يتم بعدالة دون تحيز	1.74	0.654	%3	11.45	0.00*	6	منخفض جداً
	اجمالي	3.334	0.587	%52	10.65	0.00*	متوسط	

يتبين من الجدول رقم (18) أن المتوسطات لاستجابات افراد عينة البحث تتراوح بين (1.74، 3.76) وبوزن نسبي (52%) حسب الاوزان النسبية وفق مدرج ليكرث الخماسي وجميع هذه العبارات دالة عند المستوى (0.05) وأن قيمة T المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من (0.05).

من خلال عرض النتائج ذات الصلة بالبعد الرابع للدراسة (نظام تقييم الاداء الوظيفي) بلغ اجمالي الوزن النسبي لمجمل فقرات البعد (52%) ومتوسط حسابي عام (3.33) وبانحراف معياري بلغ (0.587) وهو يقترب من 0.6 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت متقاربة وغير متشتتة وتشير إلى إجابة بدرجة متوسط إلى المنخفض وهذا يشير إلى أن نظام التقييم للأداء الوظيفي لا يساهم بشكل جيد في تحسين أداء العاملين مما يتطلب إعادة النظر في هذا العامل.

5- الأداء الوظيفي

جدول رقم (19)

استجابة عينة الدراسة علي فقرات المحور الخامس

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الدلالة	الترتيب
1	مهام عملي لها قيمة بالنسبة للآخرين.	2.79	0.654	%65	12.78	*	6
2	اعرف سلطاتي ومسؤولياتي على وجه الدقة.	3.65	0.634	%80	13.34	0.00*	2
3	نمارس من خلال وظيفتي مسؤوليات مختلفة لا تتناسب مع سلطاتي	2.34	0.626	%67	6.65	0.00*	11
4	اعلم ان خبرتي ومهاراتي تمكنني من أنجاز ما نكلف به بفاعلية .	3.68	0.567	%82	13.46	0.00*	1
5	اشعر بالرضا عما اعمله من اعمال وتكليفات في ظل ظروف العمل بالمصنع.	2.43	0.675	%58	7.56	0.00*	10
6	اسعي إلى انجاز المهام والمسؤوليات المكلف بها في الوقت المحدد	2.87	0.574	%67	11.54	0.00*	5
7	احتاج إلى الدعم والتوجيه كي أتمكن من تنفيذ عمل بكفاءة	1.27	0.564	%38	35.62	0.00*	13
8	اتعاون مع زملائي من أعضاء فريق العمل بالمصنع في أنجاز مختلف الأعمال والمهام.	1.25	0.654	%3	15.23	0.00*	14
9	اعمل علي تقييم نتائج عملي باستمرار وبموضوعية.	1.87	0.654	%51	7.123	0.00*	12

تابع الجدول (19)

7	0.00*	5.23	%52	0.543	2.69	أكلف بمسؤوليات ومهام لا تتناسب مع تخصصي العلمي .	10
9	0.00*	6.34	%51	0.564	2.47	المهام والمسؤوليات التي أكلف بها تعتبر تقليدية ولا تحتاج إلى مهارات وخبرات نوعية.	11
4	0.00*	12.25	%65	0.342	3.18	اعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة بما يمكنني من إنجاز عملي بطريقة فعالة.	12
3	0.00*	8.64	%54	0.564	3.23	لا أهتم بالمشاركة في صناعة القرارات التي تخص مسؤولياتي في العمل.	13
8	0.00*	14.03	%52	0.632	2.67	نأخذ بالأسباب التي تمكنني من إنجاز عملي بفاعلية.	14
%51 غير موافق منخفض	0.00*	12.23	%51	0.663	2.59	الإجمالي	

يتبين من الجدول رقم (19) أن المتوسطات لاستجابات افراد عينة البحث للبعد الخامس الأداء الوظيفي تتراوح بين (1.27، 3.68) وبوزن نسبي (53%) حسب الاوزان النسبية وفق مدرج ليكرث الخماسي وجميع هذه العبارات دالة عند المستوى (0.05) وأن قيمة ((T المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من (0.05).

من خلال عرض النتائج ذات الصلة بالبعد الخامس الأداء الوظيفي بلغ اجمالي الوزن النسبي لمجمل فقرات البعد (53%) ومتوسط حسابي عام (2.59) وبانحراف معياري بلغ (0.663) وهو اكبر من 0.6 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت متقاربة وغير متشتتة وتشير إلى إجابة متوسط او محايد بدرجة منخفضة و يشير المتوسط العام إلى ان الأداء الوظيفي ضعيف (محايد) حيث أن نسبته بلغت (51%).

جدول (20)

يبين متوسطات ونسب استجابة العينة على محاور الدراسة

الترتيب	المتوسطات	البعد
3	2.79	بيئة العمل التنظيمية وعلاقتها بالأداء.
4	2.77	العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية.
1	3.53	نظام الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء.
2	3.33	نظام التقييم بالمصنع الإسمنت .
5	2.59	الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول (21)

معامل الارتباط بين الاداء الوظيفي للعاملين وابعاد الدراسة

الأداء الوظيفي	معامل الارتباط	بيئة العمل التنظيمية	العوامل المادية البيئة العمل الداخلية	نظام الحوافز	نظام التقييم
الأداء	معامل الارتباط	0.039	0.381(**)	0.27(**)	0.35(**)
الوظيفي	الدالة	0.520	0.000	0.000	0.00

**دالة عند المستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (21) ان هناك علاقة ايجابية غير دالة إحصائياً عند المستوى (0.05) بين بيئة العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.039). كما توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.38). توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.26). وأيضاً توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين نظام تقييم والأداء الوظيفي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.32).

4. النتائج والتوصيات

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج والتوصيات التي اتضحت بناءً على تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية وعن طريق عينة الدراسة المحددة كما افترزت هذه الدراسة جملة من التوصيات بناءً على ما توصل اليه الباحث من نتائج وهي على النحو التالي:

أولاً: النتائج :

أظهرت بيانات الدراسة ان العاملين بمصنع الإسمنت لديهم مستويات ايجابية وهي تميل الي درجة موافق منخفض ويوضح ذلك الوزن النسبي للبعد الخاص بالأداء الوظيفي حيث كان ويمثل 51% وبمتوسط حسابي عام للفقرات بلغ (2.59) وبانحراف معياري بلغ (0.663) درجة مما يشير إلى أن الاجابات على تلك الفقرات تميل إلى الغير موافق وبدرجة منخفض اما بخصوص الاهمية والترتيب فالجدول رقم (20) يوضح تسلسل الاهمية لكل عنصر من عناصر البعد.

وأظهرت الدراسة ان علاقة العوامل المادية لبيئة العمل الداخلية بالأداء الوظيفي للعاملين تميل الي درجة اجابة المحايد ،ويوضح ذلك الوزن النسبي للبعد الخاص بالأداء الوظيفي والمتوسط الحسابي العام للفقرات والذي بلغ (2.77) وبانحراف معياري بلغ (0.654) درجة وبوزن نسبي (46%) مما يشير إلى أن الاجابات على تلك الفقرات تميل إلى اجابة المحايد، وهي حققت الترتيب (الرابع) وهذا يشير إلى أن بيئة العمل الداخلية الحالية لا تساهم بشكل جيد في تحسين أداء العاملين مما يتطلب اعادة النظر في هذه العوامل.

وحقق البعد الثالث والخاص " نظام تقييم الاداء الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين " الترتيب (الاول) في الاهمية حيث بلغ اجمالي متوسط حسابي عام للأبعاد الدراسية لهذا المحور (3.53) والوزن النسبي لمجمل فقرات البعد (65%) وبانحراف معياري بلغ (0.587) وهو يقترب من 0.6 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت متقاربة وتشير إلى إجابة الموافق وبدرجة مرتفعة وقد حققت الترتيب (الثاني) وهذا يشير إلى أن نظام تقييم الاداء لا يساهم بشكل جيد في تحسين أداء العاملين مما يتطلب اعادة النظر وتدعيم هذا العامل.

حقق البعد الخاص بعلاقة بيئة العمل التنظيمية بالأداء الوظيفي الترتيب الثالث حيث بلغ اجمالي المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة (2.79) وبوزن نسبي بلغ (54%) وبذلك يكون قد حقق الترتيب (الثالث) من الاهمية وبالنظر إلى تحليل عناصر هذا البعد نظام تقييم الأداء المستخدمة نجد ان هناك مجموعة من هذه العناصر (1،2،4،6،7) يعترضها شيء من القصور والضعف .

حقق البعد الخاص بعلاقة نظام التقييم في تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الترتيب الثاني ، حيث بلغ اجمالي متوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة (3.33) وبوزن نسبي بلغ (52%) وهي تشير الى الموافق بدرجة المتوسط حسب مدرج ليكرت .

من هذه النتائج المتحصل عليها من تحليل التساؤلات الواردة في الدراسة يمكننا ان نشير إلى إن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية المتمثلة في الابعاد التالية(البيئة التنظيمية، العوامل المادية ،نظم الحوافز ،نظم التقييم) ورفع مستوى أداء العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت حيث اظهرت الدراسة أن أداء العاملين بالمصنع يميل إلى المتوسط وله علاقة مباشرة بتدني مستوى البيئة الداخلية التي اوضحتها الابعاد المكونة لها.

ثانياً: التوصيات :

اعتماداً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة تخلص إلى جملة من التوصيات وهي:

- 1- العمل على تدريب وتطوير المهارات العلمية والفنية للعاملين لرفع مستوى الاداء.
- 2- العمل على استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة لتقليل الجهد المبذول واختصار عامل الوقت وزيادة الفاعلية ورفع الروح المعنوية.
- 3 - تكليف العاملين بمهام تتناسب وصلاحياتهم.
- 4 - الابتعاد عن العمل الروتيني ما امكن واستخدام برامج تدوير العمل.
- 5 - ان تكون الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين تتناسب مع الجهد المبذول وان تقدم في الوقت المناسب وان وترتبط بالتميز في الاداء.
- 6- العمل على وضع اسس واضحة وموضوعية لتوزيع الحوافز.
- 7 - ان يتم توضيح معايير التقييم للعاملين من قبل الرئيس لمؤوسيه وان يعلمهم بنتائج التقييم .
- 8- ان تعكس نماذج عملية التقييم مستوى الاداء الفعلي للعاملين.
- 9- التأكد بشكل مستمر على توفر التهوية والاضاءة المناسبة في كل اماكن العمل والتأكيد على نظافتها من مخلفات العمل.
- 10- ضرورة توفير الخدمات الصحية والعلاجية والمواصلات الجيدة.

الهوامش

¹ عبد العزيز ابراهيم التويجري ، البيئة الداخلية للعمل ومستوى الاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية (السعودية : أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2001، ص47.

² مبارك، هاني، دورة الادارة الاستراتيجية ، القاهرة، مركز الأبحاث والتنمية، 2008، على الموقع الالكتروني الاتي:

<http://www.yanabeea.net/vb/shouthread.php>. strategic management

³ - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص33-34.

⁴ - مؤيد سليمان ،المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر، ص43.

⁵ - جعفر العريان ويعقوب، السلوك البشري في مجال العمل، (الكويت: ذات السلاسل، 1983)، ص 27.

⁶ - عوض محمد الودنان، أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضاء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، ص48.

⁷ - صلاح عبد الله ، فعالية تقييم الاداء ، (الرياض : معهد الإدارة العامة، 1999) ص18

⁸ - علي السلمي ، إدارة الافراد الكفاية الإنتاجية ، القاهرة : دار غريب، 1985م، ص75

⁹ - عبد الرحمن عبدالله الشقاوي، ادارة التنمية في المملكة العربي السعودية، ص86 .

¹⁰ - محمد فتحي محمود ، الإدارة العامة المقارنة الرياض: مطابع الفرزدق، 2008، ص297.

¹¹ - محمد فتحي محمود ، الإدارة العامة مرجع سابق، ص 300.

¹² احمد بن حماد الحمودي ، تقييم الأداء الوظيفي، الرياض ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الثاني، 1994.

¹³ - عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية، ص120

¹⁴ - مؤيد سليمان ، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ص 45

¹⁵ - عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية مصدر سبق ذكره. ص132

المراجع:**1- الكتب:**

جعفر العريان ويعقوب ، السلوك البشري في مجال العمل ، ذات السلاسل، الكويت، 1983.
 سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، جامعة محمد خيضر،
 بسكرة، الجزائر.
 صلاح عبد الله، فعالية تقييم الاداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية،
 1999.

عبد الرحمن عبدالله الشقاوي، ادارة التنمية في المملكة العربية السعودية، 1994.
 علي السلمي، إدارة الافراد الكفائية الإنتاجية، القاهرة، دار غريب، 1985.
 محمد فتحي محمود ، الإدارة العامة المقارنة الرياض: مطابع الفرزدق، 2008.
 مؤيد سليمان ،المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر، جامعة الدول العربية،
 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 1987.

2: رسائل علمية:

عبد العزيز إبراهيم التويجري : البيئة الداخلية للعمل ومستوي الأداء الوظيفي في الأجهزة
 الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،
 المملكة العربية السعودية، 2001.
 عوض محمد الودنان، أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، .

3: المقالات العلمية:

احمد بن حماد الحمودي ، تقييم الأداء الوظيفي، الرياض ، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني،
 1994.
 عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمات المصرفية، المجلة العربية للإدارة،
 عمان، المجلد (66)، العدد الثالث، 1987.

4: شبكة المعلومات الدولية:

هاني مبارك، دورة الادارة الاستراتيجية ، القاهرة، مركز الأبحاث ولتنمية، 2008، من الموقع
 الالكتروني الاتي:- <http://www.yanabeea.net/vb/shouthread.php>. strategic
 ،management