

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

أثر بيئة العمل على مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المديرين

دراسة ميدانية على شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

إعداد

ايمن منصور ذيب الخوالدة

إشراف

الاستاذ الدكتور

نجم عبد الله العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

أيار / 2010 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "أيمن منصور الخوالدة" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أيمن منصور ذيب الخوالدة

التوقيع: 

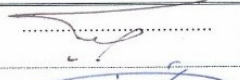


التاريخ: ٢٠١٠/٥/٢٨ م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر بيئة العمل على مستوى أداء العاملين من وجهة نظر
المديرين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في
الأردن.

وأجيزت بتاريخ ٢٠١٠/٥/٢٤ م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور صباح حميد آغا	رئيساً	
الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي	مشرفاً	
الأستاذ الدكتور راتب جليل صويص	عضواً خارجياً	

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح والصبر
وسدد خطاي، بأن من عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ عليّ بفضلته ونعمته التي لا أحصيها، والصلاة
والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد
؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذي الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزأوي، حيث
كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم
يبخل بجهدته أو نصائحه، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

وأقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسيد الفاضل عضو لجنة المناقشة الموقرين على ما
بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.
كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بمسؤوليها
وأعضاء الهيئة التدريسية فيها. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى زميلي أسعد قاسم محمد وإلى
كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيراً.

أيمن منصور ذيب الخوالدة

الإهداء

إلى

أمي وأبي

رحمة

زوجتي وأولادي

حباً ووفاءً

الدكتور إجريد الخوالدة

تقديراً واعتزازاً

ايمن منصور ذيب الخوالدة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	تفويض
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	شكر وتقدير
د	الإهداء
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
3	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 - 1): أهمية الدراسة
5	(4 - 1): أهداف الدراسة
6	(5 - 1): فرضيات الدراسة
8	(6 - 1): حدود الدراسة
9	(7 - 1): محددات الدراسة
10	(8 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	(1 - 2): المقدمة
13	(2 - 2): بيئة العمل
17	(3 - 2): أبعاد بيئة العمل
19	(4 - 2): التوجه الاستراتيجي في مجال بيئة العمل
26	(5 - 2): ماهية أداء العاملين
38	(6 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
43	(7 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
44	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
45	(1 - 3): المقدمة
45	(2 - 3): منهج الدراسة
45	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينها
46	(4 - 3): وحدة المعاينة
48	(5 - 3): أنموذج الدراسة
49	(6 - 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
50	(7 - 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
51	(8 - 3): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
53	الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
54	(1 - 4) المقدمة
54	(2 - 4) التوزيع التكراري لاجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
66	(3 - 4) اختبار فرضيات الدراسة
89	الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات
90	(1 - 5) النتائج
91	(2 - 5) الاستنتاجات
91	(3 - 5) التوصيات
93	قائمة المراجع
94	أولاً: المراجع العربية
96	ثانياً: المراجع الأجنبية
101	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل/الجدول
45	أسماء المناطق وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة	1 - 3
46	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	2 - 3
51	معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية	3 - 3
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية ظروف العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	1 - 4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية تصميم وترتيب العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	2 - 4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية قيم العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟	3 - 4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية حجم العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	4 - 4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية إجراءات العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	5 - 4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	6 - 4
66	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بيئة العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	7 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل/الجدول
68	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ظروف العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	8 - 4
70	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تصميم وترتيب العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	9 - 4
71	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير قيم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	10 - 4
73	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير حجم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	11 - 4
75	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إجراءات العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	12 - 4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة العمل حسب متغير العمر	13 - 4
77	نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لظروف العمل تبعاً للعمر	14 - 4
79	نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبيئة العمل حسب متغير العمر	15 - 4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة العمل حسب متغير الجنس	16 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة العمل حسب متغير المستوى التعليمي	4 - 17
81	نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لبيئة العمل تبعاً للمستوى التعليمي	4 - 18
82	نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبيئة العمل حسب متغير المستوى التعليمي	4 - 19
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة العمل حسب متغير مدة الخبرة	4 - 20
84	نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لبيئة العمل تبعاً لمدة الخبرة	4 - 21
85	نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبيئة العمل حسب متغير المستوى التعليمي	4 - 22
86	نتائج اختبار t للاختلاف حول بيئة العمل تبعاً للمهنة	4 - 23

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الشكل
47	أنموذج الدراسة	1 - 3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
99	قائمة بأسماء المحكمين	1
100	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر بيئة العمل على مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المديرين

دراسة ميدانية على شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

إعداد

ايمن منصور نيب الخوالدة

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبد الله العزاوي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر بيئة العمل بمتغيراتها (ظروف العمل، وتصميم ترتيب العمل، قيم العمل، حجم العمل وإجراءات العمل) على مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المديرين.

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (33) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وتم اختبار الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تكونت عينة الدراسة من (177) فرداً من المديرين ومشرفي العمل.

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- ❖ كان مستوى أهمية ظروف العمل في المؤسسات المبحوثة مرتفعاً.
- ❖ بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى أهمية تصميم وترتيب العمل في المؤسسات المبحوثة كان مرتفعاً.
- ❖ كما أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية قيم العمل كان مرتفعاً.

- ❖ وتبين أن حجم العمل في المؤسسات المبحوثة من حيث الأهمية كان مرتفعاً.
 - ❖ وتبين أن مستوى أهمية إجراءات العمل كان مرتفعاً.
 - ❖ وأن مستوى أداء العاملين في المؤسسات المبحوثة كان مرتفعاً.
 - ❖ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبيئة العمل (ظروف العمل؛ تصميم وترتيب العمل، قيم العمل، حجم العمل، إجراءات العمل) على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05).
 - ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف العمر؛ والمستوى التعليمي؛ ومدة الخبرة.
 - ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف الجنس؛ والمهنة.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
1. تشجيع حرية العاملين بقرارات تنظيم اعمالهم اليومية وبما يتلاءم مع طبيعة أعمالهم ويحقق الأهداف الشمولية للمصانع.
 2. تحديد أسباب الانخفاض في مستوى أداء العاملين ومعالجة الانحرافات السلبية.
 3. ممارسة درجة من اللامركزية.
 4. عقد برامج تدريبية مستمرة.

ABSTRACT

The Impact of Work Environment on Employee Performance Level from Managers Perspective

Field study on the garment industry in the Qualified Industrial Zones in Jordan

Prepared by

Ayman AL-Khawaldeh

Supervisor

Prof. Dr.

Nagem Abdullah AL – Azawi

This study aimed at revealing the impact of Work Environment Level (Working conditions; Work design and arrangement, Work Values, workload, work procedures) on Employee Performance Level from Managers Perspective.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (33) paragraphs to gather the primary information from study sample. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consists of (177) managers and work supervisor.

The study used many statistical methods such as Mean; Standards Deviation, Multi and Simple Regression.

After executing the analysis to study hypotheses; the study concluded that:

1. The level of working conditions; work design and arrangement, work values, workload, work procedures was High.
2. The employee Performance level was high.
3. There is a significant statistical impact of Work Environment (Working conditions; Work design and arrangement, Work Values, workload, work procedures) on employee Performance level at (0.05).
4. There is significant statistical difference in between employee's perspective about work environment due to age; educate level and experience at level (0.05).
5. There is no significant statistical difference in between employee's perspective about work environment due to gender and professional at level (0.05).

According to the findings of the study, the researcher list belows the most important are recommendations:

1. Promote freedom of the workers organize their daily business decisions and consistent with the nature of their work and the universality of the goals to plants.
2. Determine the reasons for the decline in the performance of employees and to address the negative deviations.
3. Practice a degree of decentralization.
4. A continuous training programs.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمة

(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3 - 1): أهمية الدراسة

(4 - 1): أهداف الدراسة

(5 - 1): فرضيات الدراسة

(6 - 1): حدود الدراسة

(7 - 1): محددات الدراسة

(8 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمة.

تواجه المؤسسات العامة والخاصة تحديات عديدة، تتمثل في انخفاض مستوى الإنتاجية وزيادة تكاليف التشغيل ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وتدني مستوى الرضا الوظيفي والأداء والولاء عند العاملين، كما تواجه المؤسسات أيضا تحديات أخرى أهمها: المنافسة الحادة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. ومما يزيد هذا التحدي التغيير في سلوك ورغبات المستفيد الذي بدأ ينظر إلى الجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة، بصرف النظر عن مصدر تلك الخدمة أو المنتج (الفرحان و الطراونة، 1997: 73 - 87).

كما تشهد مؤسسات المجتمع المختلفة اليوم ثورة من التغيرات والتطورات الحديثة، وعلى مختلف الصعد والمحاور الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. مما يفرض على هذه المؤسسات، العمل في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد والتشابك وشدة التنافسية وعولمة الأعمال والإبداع التكنولوجي والانفتاح، وزيادة تنوع حاجات الناس بالإضافة إلى زيادة الوعي والإدراك لمزايا وخصائص الخدمات التي تقدم لهم، الأمر الذي فرض على تلك المؤسسات التخلي عن الأساليب القديمة في الإدارة، وتبني أساليب وسياسات أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات والحاجات المتغيرة، وأكثر استغلالا للفرص ومواجهة للتحديات، وهذا يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة ومتوافقة مع احتياجات العاملين لكي يستطيعوا أن يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب (الخلف، 1997: 43).

ومن الملاحظ اليوم أن المنافسة قد امتدت واتسع افقها لتشمل العالم بأجمعه ، وأن ما يشهده العالم اليوم من ثورة تكنولوجية وما صاحبها من انفجار للمعلومات ، قد أوجد

قدرة غير محددة على امتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات وتوزيعها واسترجاع المعلومات ، وتنظيم العمل, والاهتمام بصحة وسلامة العاملين .

فلا بد أن تتم دراسة بيئة العمل بالشكل الصحيح والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، ومحاولة إجراء التغييرات المناسبة والاستفادة القصوى منها، كمورد مهم من موارد المنظمة ، من أجل مواجهة تحديات البيئة المعقدة والمنافسة في نوعية المنتج والخدمة المقدمة بصورة أساسية (Robbins, 1998: 53).

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها.

تتطلب عملية تحسين الأداء في منظمات الأعمال نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة، فالعديد من منظمات الأعمال توفر العديد من أسباب النجاح المعروفة للجميع، ولكنها تعاني من انخفاض مستوى أداء عاملها رغم كل ما توفره، إلا أنها تغفل العديد من العوامل المرتبطة ببيئة العمل.

وعليه، فنجاح الشركات يعتمد على بيئة عمل مناسبة وفريق عمل متماسك، وأن الموظف كلما شعر براحة نفسية، تحسّن عمله وتضاعفت إنتاجيته. إن العامل يحتاج إلى توافر ثلاثة أمور أساسية، لكي يتمكن من العمل بشكل سليم، وهي (Dissler, 2008: 33-):

(34):

أولاً: الشعور بالانتماء إلى المكان وإلى الجماعة التي يعمل معها وأن يكون معروفاً في وظيفته.

ثانياً: الشعور بأنه كفء وبأن عمله موضع تقدير.

ثالثاً: الشعور بأنه مقبول ومحبوب من قبل الآخرين.

إن، تحتل بيئة العمل مكاناً مهماً جداً في عملية تقويم إنتاجية الفرد، فكل شيء يتمحور حول تلك العلاقات التي تُنسج بين زملاء العمل.

واستناداً لما ذكر آنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة عدد من التساؤلات هي:

السؤال الرئيس الأول: هل هناك أثر لبيئة العمل (ظروف العمل؛ وتصميم وترتيب العمل؛ وقيم العمل؛ وحجم العمل؛ وإجراءات العمل) على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟. وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

أولاً: هل هناك أثر لظروف العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

ثانياً: هل هناك أثر لتصميم وترتيب العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

ثالثاً: هل هناك أثر لقيم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

رابعاً: هل هناك أثر لحجم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

خامساً: هل هناك أثر لإجراءات العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

(1 - 3): أهمية الدراسة.

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

- قلة الدراسات المرتبطة في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ) في الأردن.
- تركز هذه الدراسة على أكثر عناصر الإنتاج أهمية وهي بيئة العمل والعامل الذي يعمل في هذه البيئة، من حيث العلاقات، سلامة وصحة الموارد البشرية، التحفيز، الأبعاد الثقافية... الخ، وما لها من فوائد على صعيد الفرد والمنظمة .
- يعول على هذه الدراسة تقديم مجموعة من المقترحات العملية المستتنبطة من نتائج الدراسة وإطارها النظري للمساهمة في تبني وتفعيل استراتيجيات خاصة لرفع سوية بيئة العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ).

(1 - 4): أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

1. التعرف على أثر متغيرات بيئة العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن.

2. محاولة إيجاد مبررات مقنعة لأصحاب العمل للاهتمام ببيئة العمل من خلال إثبات تأثير متغيرات بيئة العمل على مستوى أداء العاملين، في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن.

(1 - 5): فرضيات الدراسة.

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية؛

التي سيجري اختبارها:

الفرضية الرئيسية الاولى H01

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل (ظروف العمل، وتصميم وترتيب العمل، وقيم العمل، وحجم العمل، وإجراءات العمل) على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟. يشق منها:

الفرضية الفرعية الأولى H01_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

الفرضية الفرعية الثانية H01_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وترتيب العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

الفرضية الفرعية الثالثة H01_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

الفرضية الفرعية الرابعة H01_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

الفرضية الفرعية الخامسة H01_5

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

الفرضية الرئيسية الثانية H02

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية؟. يشتق منها:

الفرضية الفرعية الأولى H02_1

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف العمر؟.

الفرضية الفرعية الثانية H02_2

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف الجنس؟

الفرضية الفرعية الثالثة H02_3

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي؟.

الفرضية الفرعية الرابعة Ho2_4

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف مدة الخبرة؟.

الفرضية الفرعية الخامسة Ho2_5

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف المهنة؟.

(1 - 6): حدود الدراسة

تضمنت حدود الدراسة الآتي:

الحدود المكانية: شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية (QIZ) في الأردن وهي

ست مناطق صناعية منتشرة في المملكة، وهي كما يلي:

1. مدينة الحسن الصناعية في مدينة إربد شمال الأردن، وهي أول منطقة صناعية مؤهلة

في العالم، تأسست عام 1998، وتقع قرب مدينة إربد، حوالي 80 كيلومترات من مدينة عمان.

2. مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية، تقع في مدينة الكرك، حوالي 110

كيلومترات جنوب عمان

3. مجمع الضليل الصناعي، يقع في وسط الأردن على بعد 45 كيلومتراً شمال شرق

عمان

4. مدينة التجمعات الصناعية، حوالي 20 كيلو متراً من وسط العاصمة عمان.

5. منطقة القسطل الصناعية، تبعد ثلاثة كيلومترات عن مطار الملكة علياء الدولي،

حوالي 22 كيلومتراً من عمان

6. منطقة الرصيفة الصناعية المؤهلة، تقع على بعد 20 كيلومتراً إلى الشمال من عمان.

ويبلغ عدد المؤسسات العاملة في المناطق الصناعية المؤهلة (81) مؤسسة

الحدود الزمانية: ابتدأت فكرة الدراسة بداية الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي

2010/2009 بتاريخ 5 /10/ 2009 وانتهت بنهاية الفصل الدراسي الثاني أي بتاريخ

2010/4/19.

الحدود البشرية: العاملون في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية (QIZ) في

الأردن الأجانب والأردنيون بجميع مستوياتهم الإدارية.

الحدود العلمية: تم الاعتماد في تحديد متغيرات بيئة العمل على كل من (Casco, 2003:

344 ؛ 379: 2000, Garrell ؛ العامري، والغالبي، 2007: 118-119 ؛ أبو شيخة،

2000: 333 – 342)، وهي ظروف العمل، وتصميم وترتيب العمل، وقيم العمل، وحجم

العمل، وإجراءات العمل.

(1 - 7): محددات الدراسة.

يوجز الباحث بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. الدراسات التي تناولت بيئة العمل قليلة على حد علم الباحث.
2. واجه الباحث صعوبات في مجال جمع البيانات من حيث الوقت.
3. عدم تجاوب بعض المديرين في الشركات المبحوثة في الإجابة عن بعض أسئلة الدراسة، مما دفع الباحث لاستبعاد الاستبانات التي وردت ناقصة المعلومات.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ):.

هي أية منطقة تم اعتمادها بهذه الصفة من قبل حكومة الولايات المتحدة الأمريكية، وتم تسميتها من قبل السلطات المحلية كمنطقة يسمح للبضائع المنتجة فيها دخول سوق الولايات المتحدة الأمريكية دون رسوم جمركية وضرائب، ودون اشتراط تحقيق منفعة متبادلة، ودون وجود حد أعلى أو سقف لكمية الإنتاج المسموح بدخولها إلى السوق الأمريكية (وزارة العمل،التوصيف الوطني،2006: 32).

بيئة العمل:

هي المكان الذي يتم به تنفيذ الأعمال، وهي تشمل جميع المتغيرات المرتبطة بالعمل في ذلك المكان سواء كانت، مادية، ظروف عمل، إجراءات، وتصرفات (Casco, 2003: 342).

أداء العاملين:

هو قدرة العاملين على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكولة إليهم استنادا لوظائفهم بأسرع وقت وأقل كلفه، لتحقيق أعلى درجة من الإنتاج والجودة (بنات، 2009: 21).

ظروف العمل:

كل ما يوجد ببيئة العمل من عوامل مادية أو معنوية و إجراءات أو تصرفات وممارسات أو عمليات ... إلخ (Garrell, 2000: 379).

تصميم وترتيب العمل:

هو الوضع أو المخطط الذي يتم بناءً عليه توزيع محطات العمل داخل بيئة العمل بحيث يكون العمل أكثر فاعلية وكفاءة (Wheleen & Hunger, 2008: 55).

قيم العمل:

هي القيم الضابطة لعمل العمال التي تضعها المنظمة وتكون معروفة للجميع, مثل طريقة الدخول والخروج من المنظمة (Wheleen & Hunger, 2008: 56).

حجم العمل:

مقدار العمل المطلوب أو العمل المعتاد في منظمة ما سواءً بساعات العمل أو بعدد القطع المنتجة خلال وحدة الزمن, وعادة يكون معدل حجم العمل للمنظمات تم تقديره بكمية إنتاج خلال فترة زمنية معينة (العامري، والغالبي، 2007: 118).

إجراءات العمل:

تدفق العملية الإنتاجية في المنظمة. والأنظمة الداخلية للمنظمة التي تحكم إجراءات العمل لكل عامل (Wheleen & Hunger, 2008: 61).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

(2 - 2): بيئة العمل

(2 - 3): أبعاد بيئة العمل

(2 - 4): التوجه الاستراتيجي في مجال بيئة العمل

(2 - 5): أداء العاملين

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف ببيئة العمل ومتغيراتها وأهميتها ودورها في رفع مستويات الأداء الوظيفي للعاملين على كافة المستويات التنظيمية. حيث يحتل بيئة العمل في المنظمات الرائدة مكانة مهمة، لما لها من أثر مباشر على رفع مستويات الأداء، وكذلك في عملية تسيير أنظمة عمل تلك المنظمات.

(2 - 2): بيئة العمل.

تعدّ مسألة إدارة بيئة العمل المادية والنفسية من أجل توفير السلامة والصحة للعنصر البشري في مكان العمل، جزءاً مهماً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن هذه المسألة ذات مساس مباشر بأهم ما يملكه الإنسان وهو صحته وحياته، وهي في الوقت نفسه ذات أهمية اقتصادية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمجتمع، لأن ارتفاع معدلات إصابات وأمراض العمل في المنظمات يكلفها أموالاً طائلة تتفوقها في علاجها، هذا إلى جانب أنها تعطل العمل فيها. وبالنسبة للمجتمع فارتفاع هذه النفقات يؤثر سلباً في الناتج القومي، ويؤدي إلى فقدان جزء من طاقة البلد الإنتاجية (Rowden & Conine, 2005:216).

عرف (عقيلي، 2005: 569) بيئة العمل بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج

المتخصصة من أجل السيطرة على مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة ، والتي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والناجمة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وآثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من هذه الآثار، وأيجاد بيئة ومناخ عمل مادي ونفسي سليم وصحي، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر.

وحدد (Armstrong, 2006: 347) بيئة العمل بأنها تتكون من شقين، هما:

1. بيئة العمل المادية، وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة....الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.

2. بيئة العمل النفسية والاجتماعية، تشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض؛ وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيهم؛ وعلاقات مجلس إدارة المنظمة بعضهم ببعض.

ونذكر (Carrell, et..al, 2002: 412) أن بيئة العمل تشتمل على عنصري السلامة والصحة، حيث إن السلامة تشير إلى حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي

تسببه حوادث محتملة في مكان العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً، كالكسور بكافة أنواعها، والجروح والحروق، الاختناق....الخ. وهذه الحوادث والإصابات بسبب طبيعة العمل، أو الفرد نفسه أو التجهيزات المستخدمة فيه كالألات، والرافعات وتوصيلات الكهرباء والغاز.....الخ. أما عنصر الصحة، فيشير إلى حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل، والتي يكون سببها المناخ المادي العام أو الفرد أو طبيعة العمل (الوظيفة) نفسه، وهذه الأمراض تحدث مع مرور الزمن، حيث تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذا يعني أن حدوثها ليس أنياً إنما تحدث بشكل تراكمي.

ويذكر (Noe, et..al, 2000: 532) أن بيئة العمل ترتبط أساساً بإدارتها بشكل

صحيح، حيث بين أن إدارة بيئة العمل تتضمن الآتي:

1. بيئة العمل نظام متكامل يتكون من المدخلات، وتشمل على دراسة بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية وطبيعة الأعمال التي تمارس داخل المنظمة وتصميم البرامج المناسبة لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل فيها، وتشتمل هذه البرامج على مجموعة من المستلزمات التي تعبر عن الدعم المادي والمعنوي اللازم لنجاح هذه البرامج. والأنشطة، وتشتمل على الفعاليات والممارسات التي تبذل في سبيل وضع برامج السلامة والصحة موضع التطبيق والتنفيذ، وتتكون هذه الفعاليات من أنشطة فنية وإدارية (تنظيم، توجيه، متابعة، تقييم) والمخرجات، وتمثل نتائج تنفيذ برامج السلامة والصحة في مكان العمل. وأخيراً، التغذية العكسية، وتمثل تحليل نتائج تقييم جهود إدارة بيئة العمل ومدى

توفيرها لعناصر السلامة والصحة في مكان العمل، فنتائج التحليل تساعد على تلافي الثغرات التي حدثت وتقوية جوانب القوة التي ظهرت في جهود إدارة بيئة العمل القادمة.

2. إدارة بيئة العمل عملية ذات طابع عمومي وشمولي، أي أنه لا يوجد عمل في أية منظمة أيا كان نوعية وطبيعة العمل فيها إلا يصاحبه نوع ودرجة ما من الخطورة، وانطلاقاً من ذلك أصبح يتوجب على إدارة بيئة العمل أن تبذل جهداً في مساعيها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل، أن تشمل هذه الجهود جميع أنواع الوظائف في المنظمة وكل من يعمل فيها وهذا يقودنا إلى نتيجة مفادها: أن مسألة توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان أعمالها، لم تعد قاصرة على المنظمات الصناعية أو فئة معينة من الأعمال فحسب بل تشمل جميع أنواع المنظمات والوظائف على اختلاف أنواعها.

3. إدارة بيئة العمل جهود ذات طابع إداري وفني بان واحد، حيث تتكون جهود إدارة بيئة العمل في مساعيها لتوفير متطلبات السلامة والصحة في مكان العمل من نوعين: جهود إدارية وجهود فنية تدعم الأولى وتساعد، وهذان النوعان متكاملان. فالجهود الإدارية وحدها لا تكفي بل تحتاج إلى جهود خبراء ومهندسين فنيين مختصين في مسائل السلامة والصحة، فتحدد درجة تلوث الهواء وتنقيته في مكان العمل وتوزيع الإضاءة بشكل جيد فيه، واقتراح وسائل الحماية المناسبة على سبيل المثال أمور تحتاج إلى جهود فنية متخصصة.

4. ليس بإمكان إدارة بيئة العمل القضاء التام على المخاطر المحتملة، حيث يتوجب على إدارة بيئة العمل أن تأخذ في حساباتها بأنه ليس بمقدورها القضاء تماماً على المخاطر الموجودة والمحيطية بمكان العمل، وهذا مرده إلى أن هناك بعض الأعمال تنتج عن ممارستها أخطاراً لا يمكن تلافيها بشكل كامل. وفي هذه الحالة على إدارة بيئة العمل أن

تسعى إلى تخفيف المضار الناتجة عن مثل هذه الأعمال إلى أدنى حد ممكن فالسيطرة التامة عليها غير ممكنة.

(2 - 3): أبعاد بيئة العمل.

إن بيئة العمل وجهودها لتوفير السلامة والصحة، ليست مسألة إنسان مصاب وعولج وانتهى الأمر، بل هي مسألة ذات أبعاد خطيرة جدا تؤثر سلبا في المنظمة والموارد البشرية والمجتمع والدولة وهذه الأبعاد هي (Ulrich, 1998: 103):

1. البعد الاقتصادي، حيث ينعكس البعد الاقتصادي على جهتين، هما: المنظمة والاقتصاد الوطني للدول. حيث يتجسد البعد الاقتصادي في المنظمة بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في جانبين رئيسيين هما: التكلفة، والتي تمثل نفقات مالية تدفعها المنظمة في علاج الأمراض الناتجة عن العمل؛ وعلاج حوادث وإصابات العمل؛ ورواتب وأجور المصابين والمرضى خلال فترة علاجهم؛ وتعويضات العجز الدائم والوفيات؛ وخسارة إنتاجية وقت العمل الضائع بسبب الحوادث والأمراض؛ وخسارة قوة عمل يجب استقطاب واختيار وتأهيل قوة عمل بديلة عنها. بالإضافة إلى الربحية، حيث تؤثر تكاليف علاج الحوادث والأمراض بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في رفع تكاليف الإنتاج، التي تنعكس بدورها على رفع سعر المنتج الذي تطرحه المنظمة للمستهلك في السوق، حيث يؤدي هذا إلى خلق احتمالية جعل هذا السعر غير تنافسي مع المنظمات المنافسة الأخرى، مما

يهددها لخسارة جزء من حصتها في الأسواق التي تتعامل معها، وهذا يشكل خطرا على ربحيتها بل بقائها مع مرور الزمن. أما ما يتعلق بالاقتصاد الوطني للدول، فيتمثل بسبب عدم كفاءة السلامة والصحة في مكان العمل بالجوانب التالية: انخفاض الناتج الوطني، فما تدفعه الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها من تكاليف علاج حوادث وأمراض العمل من مبالغ طائلة بلا شك، يؤثر سلبا في الاقتصاد الوطني لأي بلد وخاصة في البلدان الصناعية. وإن ارتفاع معدل حوادث وأمراض العمل في بلد ما وما يصاحبها من وفيات وعجز دائم، سيخفض من قوة العمل لديها، مما ينعكس سلبا على طاقتها الانتاجية الكلية، وعدم مقدرة وحداتها الاقتصادية على دخول أسواق جديدة، أو المحافظة على الأسواق الحالية، وهذا يؤثر بشكل سلبي في دخلها الوطني بوجه عام.

2. البعد الإنساني، المتمثل **بالجانب الاجتماعي**، إن حوادث وأمراض العمل وما ينتج عنها من أضرار صحية على شكل إعاقات وأمراض مزمنة ووفيات، تحدث انعكاسات سلبية على الحياة الاجتماعية والأسرية، فوفاة رجل يعيل أسرة أو إصابته بعجز دائم يقعه عن العمل طوال حياته، سيجعل أفراد أسرته في حالة ضياع لأنهم فقدوا الإنسان الذي يرعاهم ويعيلهم وهذا بحد ذاته جانب اجتماعي لا يستهان بأثره السلبي ويبرز هذا الأثر بشكل خاص في حالة كون أفراد الأسرة صغار السن. **والجانب المعنوي**، والمنعكس عن زيادة معدل حوادث وأمراض العمل على الحالة المعنوية لدى العاملين في المنظمة بشكل سيئ فهم يشعرون بخوف دائم لأنهم يمارسون أعمالهم في بيئة مليئة بالمخاطر تهدد صحتهم وحياتهم ومستقبلهم وهذا أعلى ما يملكونه، في مثل هذه الظروف سنجد مستوى الرضا الوظيفي لديهم في حالة انخفاض مستمر، وان كانت الأمور الوظيفية الأخرى جيدة، فالفرد الذي يرى إصابة زميله في مكان العمل بجرح بليغ أو كسر أو وفاة لن ينسى

هذا المشهد المؤلم الذي حدث أمامه وسيتساءل هو والآخرين ترى من سيأتي عليه الدور؟ هذا الجو أو المناخ بدون أي شك يجعل الجانب المعنوي لدى الموارد البشرية في أدنى مستوياته، وسيسود في المنظمة جو من العدوانية بدلا من جو الانتماء. والجانب العقلي، والمتمثل بتزايد ضغط العمل على الموارد البشرية واقتناعها بأنها تعمل في بيئة عمل مليئة بالمخاطر والأمراض وإصابات العمل المتكررة واعتلال الجسد منها لا شك أن هذه الظروف السلبية ستحدث أثرا نفسيا غير سليم فيها يتمثل بأمور كثيرة كالتوتر، والقلق والاكتئاب، وهذه جميعها لها ارتباط بمستوى التفكير والإدراك لدى الإنسان، حيث تجعله مشوشا غير قادر على التركيز والتفكير بشكل صحيح. والجانب القانوني والنقابي، حيث يحتل موضوع السلامة والصحة في مكان العمل البند الثاني في جدول مفاوضات النقابات مع المنظمات بعد بند الرواتب والأجور، فتحسين علاقات العمل بين الطرفين أصبح يقوم بشكل أساسي على مطلب النقابة في توفير المنظمات لبيئة عمل صحية وسليمة يسودها جو من الأمان والطمأنينة في ممارسة العمل، وتعزيزاً لهذا الموقع راحت معظم الحكومات في البلدان تسن القوانين والتشريعات التي تلزم من خلالها المنظمات بتوفير متطلبات السلامة والصحة في مكان العمل لديها، وأصبحت تقاضيتها في المحاكم المختصة عن أي مخالفة بحق هذه القوانين والتشريعات.

(2 - 4): التوجه الاستراتيجي في مجال بيئة العمل

يشير (Becker, et..al, 2001: 154) إلى أن هنالك مرتكزات رئيسية

تضمن عملية التوجه الاستراتيجية في مجال بيئة العمل، وهي:

1. تصميم بيئة عمل صحية مستقبلية ونظام عمل آمن: يقوم هذا التصميم على دراسة

مخاطر العمل المستقبلية، والاستعداد لتلافيها وجعل بيئة العمل صحية وآمنة وذلك من خلال

التوجهات الاستراتيجية التالية:

• إعادة تصميم بناء المنظمة من جديد بما يتماشى مع التغييرات المستقبلية المنوي

ادخالها على العمل بحيث يأخذ هذا التصميم في اعتباره الأول توفر درجة عالية من

السلامة والصحة في داخله.

• إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها، لجعل العمل فيها آمنا وتحديد

المراحل التي لا يمكن القضاء على المخاطر فيها بسبب طبيعتها، وذلك للتعامل معها

بشكل خاص والتخفيف من مخاطرها إلى أدنى حد ممكن.

• شراء تجهيزات وآلات فيها درجة عالية من الأمان، وكذلك شراء مواد غير خطرة لا

ينتج عن استخدامها مخاطر.

• الاعتماد على تكنولوجيا الرجل الآلي في أداء الأعمال أو المهمات التي ينتج عنها

خطورة عالية على سلامة وصحة العاملين، كعمليات طلاء السيارات وعمليات لحام

الأوكسجين التي أصبحت تتم بوساطة الأذرع الآلية

• استبدال إجراءات الرقابة على السلامة والصحة الحالية في مكان العمل، بأخرى

جديدة تتناسب مع طبيعة وتجهيزات العمل المستقبلي ومخاطره، والتركيز على الرقابة

الوقائية للكشف عن الخطر قبل وقوعه، فعلى سبيل المثال تبنت بعض المنظمات الحديثة

أسلوبا رقابيا متطورا لتفعيل الرقابة الوقائية، وهو أسلوب ضباط السلامة الصحية. هؤلاء

جماعة مختصون يكفون بالتفتيش والفحص الميداني المستمر لمكان العمل من أجل

اكتشاف أي شيء وأيا كان نوعه قد يسبب خطرا على سلامة وصحة الموارد البشرية في

مكان العمل والإبلاغ عن ذلك فوراً. فمن مهمات الضباط تسجيل المخالفات بحق تعليمات الحماية أثناء تنفيذ الأعمال، وأسماء مخالفيها والقيام بمراقبة سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية أثناء العمل، لاكتشاف ما يشكل خطراً منها على سلامتهم وصحتهم، إلى جانب ذلك يقوم الضباط بمراقبة أداء الآلات والرافعات وتمديدات الكهرباء والغاز وما شابه ذلك للتأكد من مدى سلامتها، ويراقبون أيضاً مستوى تلوث الهواء في مكان العمل ودرجة الضجيج فيه حتى لا يتعديان الحد المسموح به، ويتابعون العاملين لإجراء الفحص الطبي السريري الدوري، لاكتشاف الأمراض المهنية في بدايتها.

• تبني سياسة العمل بسرعة دون تأخير للأمراض والإصابة والأضرار لا تنتظر فهي تشكل خطراً على حياة الإنسان في مكان العمل، فدقيقة في إسعاف ومعالجة مصاب قد تنقذ حياته لذلك لا مجال للأعذار فهي غير مقبولة طالما نحن نتعامل مع حياة بشر.

• وضع خطة تدريب للفترة المقبلة لتهيئة العاملين من أجل التعامل مع مخاطر العمل المستقبلية المحتملة بكفاءة وحماية نفسها منها. ويجب أن تركز هذه الخطة على تنمية روح الالتزام لدى هذه الموارد بتطبيق متطلبات السلامة والصحة في مكان العمل، فقد أثبتت نتائج التحقيق في عدد كبير من إصابات العمل أن معظم أسباب حدوثها كان عدم المبالاة وعدم التقيد بتعليمات وإرشادات الحماية كوضع خوذة على الرأس أو كمامة على الأنف....الخ.

• التوجه مستقبلاً إلى عدم توظيف موارد بشرية يوجد في سجلها إصابات وأمراض مهنية، والتأكيد على أهمية الفحص الطبي عند التعيين لاكتشاف الأمراض المعدية لدى المراد تعيينهم، وأيضاً التأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية للتقليل من احتمال إصابتهم بإصابات أو أمراض مهنية.

- إدخال تعديل على سياسة الحوافز بحيث تأخذ في اعتبارها مسألة السلامة والصحة في مكان العمل كأن تخصص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من أجل الحماية خلال فترة زمنية وربط ترقية رؤساء الأقسام الانتاجية بعدد حوادث وأمراض العمل التي تقع في أقسامهم، ومكافأة كل فرد تنتهي مدة خدمته في المنظمة ولم يصب بحادث عمل، وما شابه ذلك من حوافز.

2. **تبني مبدأ المسؤولية المشتركة:** حيث أن مشاركة الموارد البشرية في مجال إدارة بيئة العمل وتوفير السلامة والصحة فيه، يعد توجها استراتيجيا تأخذ به العديد من المنظمات في الولايات المتحدة واليابان ودول أوروبا الغربية حتى أن بعضاً من هذه الدول تنص قوانين العمل فيها على تشكيل لجان استشارية من العاملين في المنظمات لدعم جهود إدارة الموارد البشرية في إدارة بيئة العمل وجعلها فعالة بدرجة أعلى وتتحصر عملية المشاركة عادة في المجالات التالية:

- القيام بجولات ميدانية تفقدية في أماكن العمل وتتبيه المخالفين الذين لا يتقيدون بتعليمات الحماية، ونصحهم وإرشادهم بضرورة الالتزام بها، وكذلك الإبلاغ عن أي شيء يروونه غير طبيعي قد يتسبب في وقوع حادث عمل.

- الإشتراك في التحقيق الذي تجريه المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية في اسباب وقوع حوادث العمل.

- تقديم مقترحات لتطوير وتحسين بيئة العمل وتوفير مكان عمل آمن بشكل كبير.

ولأغراض الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على متغيرات بيئة العمل المحددة من

كلٍ من (Casco, 2003: 344 ؛ Garrell, 2000: 379 ؛ العامري، والغالبي، 2007:

118-119 ؛ أبو شيخة، 2000: 333 – 342)، وهي ظروف العمل، وتصميم وترتيب العمل، وقيم العمل، وحجم العمل، وإجراءات العمل.

ظروف العمل: حيث إن العوامل والظروف البيئية التي تحيط بالعمل تلعب دورها في تحديد إتباع أي من المبدأين المركزية أو اللامركزية في العمل، ومن أهم هذه العوامل الرقابة وقوانين وتشريعات العمل (الدوري، وآخرون، 2010: 171).

تصميم وترتيب العمل: تشكل الاعمال والوظائف التي يؤديها العاملون في أي منظمة لبنات البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويلعب تصميم العمل دورا مهما في فاعلية المنظمة، وفي حياة العامل نفسه، فالطريقة التي يتم بها تصميم الأعمال قد تساعد كثيرا على زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها أو العكس، كما قد تعود على العاملين بكثير من النتائج والآثار الإيجابية أو السلبية. ويعتبر تصميم العمل وسيلة وليس غاية في ذاته، وهو يستند أساسا إلى تطبيق مبدأ التخصص. وهناك العديد من الأساليب المستخدمة في تصميم وترتيب العمل، وهي: مضمون العمل الذي يشير إلى الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل. وقد يكون العمل محددًا جدا ومفصلاً يشمل كل جزئية أو قد يكون عاماً. ومتطلبات العمل وتتضمن التحصيل العلمي والخبرة وخصائص وسمات شخصية معينة يجب توافرها في الفرد الذي سيؤدي العمل. وظروف العمل والذي يشير إلى الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل من مادية وغير مادية التي يتلقاها شاغل الوظيفة أو الذي يمارسها، وعلاقات العمل، وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الفرد شاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها (حريم، 2004: 305 – 306).

قيم العمل: التي تشير إلى أحكام معيارية مكتسبة من الظروف الاجتماعية يتمثلها الفرد ويحكم بها، وتحدد مجالات تفكيره، وتحدد سلوكه، وتؤثر في تعلمه، وترتبط القيم في حياة الأفراد بدوافع السلوك وبالآمال والأهداف، ويمكن تقسيم القيم إلى **القيم النظرية**، التي تشير إلى اهتمامات الفرد، وميله إلى اكتشاف الحقائق، حيث يهتم بالنواحي النقدية والعقلية، كما يتخذ اتجاهها معرفيا من العالم المحيط به، وهدفه في الحياة تنظيم معرفته، وتسيطر عليه الرغبة في اكتشاف الحقائق من خلال البحث العلمي، وحب الاستطلاع والنقضي. **والقيم الاقتصادية**، التي يهتم صاحب هذه القيم بما هو نافع ومفيد، فهو شخص عملي يهتم بالمسائل العلمية الخاصة بالإنتاج والتسويق والاستهلاك واستثمار الأموال وجمعها، وعادة ما يتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها، وتميز الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيم بنظرة علمية. **والقيم الجمالية**، وتبدو في اهتمام صاحبها وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التناسق وهو لذلك ينظر إلى العالم المحيط به نظرة تقدير من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي. **والقيم الدينية**، ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة أصل الإنسان ومصيره. **والقيم الاجتماعية**، ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس، فهو يحبهم ويميل إلى تقديم ألوان الخدمة والمساعدة لهم، ويجد في ذلك إشباعهم له، وهو ينظر إلى غيره من الناس على أنهم غايات في حد ذاتهم، وليسوا وسائل لغايات أخرى، ولذلك فإن الذين يتميزون بهذه القيم يميلون إلى العطف والحنان والإيثار وخدمة غيرهم ومشاركتهم مشاعرهم. **والقيم السياسية**، ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى الحصول على القوة، فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشخاص (العوضي، والعوضي، 2005: 28-30).

حجم العمل: كلما ازداد حجم العمل كان من الأفضل تقسيمه إلى أعمال أصغر، مع الأخذ بالحسبان الحجم الكلي للعمل، إلا أنه من المفترض الأخذ بالحسبان مجموعة من الأمور المهمة في بيان حجم العمل، ومنها المخاطرة في العمل، ونطاق السيطرة على حجم العمل، والتغلب على العوامل غير المتوقعة (الدوري، وآخرون، 2010: 142).

إجراءات العمل: ينظر إلى الإجراءات على أنها خطط يتم إعدادها مسبقا لاتباعها حتى يتم إنجاز الأعمال، وفي حالة إعدادها لإنجاز مهمة ما يتم تحديد وتعريف العمل من خلال الوصف ، كما يتم تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بها من خلال المواصفات الوظيفية، وعادة تكون هناك إجراءات داخلية لإنجاز أعمال المنظمة وإجراءات خارجية لإنجاز أهداف المنظمة. هذا ولإجراءات العمل العديد من الاهداف والفوائد، وهي (اللوزي، 2007: 89-92):

1. السرعة والدقة في أداء الأعمال.
2. تحقيق أهداف التنظيم.
3. تحسين جودة الخدمة أو السلعة المنتجة.
4. توحيد وتمائل الأداء ، أي إنجاز الأعمال نفسها من قبل الوحدات المختلفة بالطريقة نفسها.
5. مراعاة الجوانب الاقتصادية وتقليل النفقات.
6. تخفيض ضغط العمل نتيجة للتخطيط السليم والتحديد المسبق للإجراءات اللازمة والضرورية.
7. الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى في أداء الأعمال.

8. زيادة دور وتأكيد أهمية العملية الرقابية، الأمر الذي تترتب عليه ممارسة عملية رقابية واضحة.

9. تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين وكذلك العلاقات التنظيمية.

(2 - 5): ماهية أداء العاملين

مفهوم الأداء

يعبر الأداء في أبسط صورته عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Wright, et .. al,1998: 259)، وهناك من يحدد الأداء بأنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية (David,2001: 308).

ويرى (نظمي وآخرون، 2000: 70) أن موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى أداء الموارد البشرية يجب أن يكون بصورة موضوعية وعلمية، على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من أجل النهوض نحو الأفضل. ويؤكد (الطائي وآخرون، 2006: 225 – 228) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء مواردها البشرية وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر

لأهمية الموارد البشرية في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لقياس أداء هذا المورد الثمين. حيث أن أهمية تحديد مستوى أداء الموارد البشرية تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الموارد البشرية.

2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

3. رفع معنويات العاملين، حيث أن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

وأكدت (برنوطي، 2004: 385 - 386) أنه من المفترض أن يتم تحديد عناصر تقييم الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة، وأن أكثر المنظمات المعاصرة تعتمد عدداً من العناصر، من ذلك: كم الإنتاج، نوع الانتاج، الكفاءة وحسن استخدام الموارد (والأضرار والإتلاف

الذي سببه) والمواظبة والدوام، والتعامل والعلاقات، والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات والقدرات العقلية،.....الخ.

أداء العاملين.

يرى (Sharkey, et..al, 2005: 28) أن قياس أداء الموارد البشرية يتطلب الوقوف على الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومنها الترقية والنقل وهي التي تكشف عن قدرات العاملين الذين تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، ووضع الفرد في المكان الذي يتناسب وقدراته فضلاً عن تقويم المشرفين والمديرين، وهو ما يساعد على تحديد فعالية المديرين في تنمية أعضاء فريق العمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، ومن ثم إجراء التعديلات في الرواتب والأجور، إذ إن قياس الأداء في هذه الحالة سوف يساعد على اقتراح المكافآت المالية التي تتناسب وجهد العاملين، وبعدها سوف تقوم المنظمة بوضع مقياس مقبول في تقويم سياسات وتطبيقات العمل للأفراد، مثالها، الحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، ثم الاعتماد على المشورة التي تعد أداء لقياس الداء ومنها ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين محتوى التدريب داخل المنظمة وخارجها، ثم المعرفة الشخصية والاحتكاك بالمرؤوسين أثناء عملية القياس فينتج عنها المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين واكتشاف الحاجة التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة، ومن ثم تزويد مقياس الأداء لمسؤولي إدارات الأفراد في المنظمات المختلفة بمعلومات واقعية عن وضع العاملين الراهن.

ويحدد (Krattenmaker, 2009: 4) العديد من طرائق قياس أداء الموارد البشرية في المنظمات، وقد استخدمت عدة معايير لتحديد وتفسير هذه الطرق، وبعض الباحثين يقسمها إلى طرق تقليديه وأخرى حديثه، وتشتمل الطرائق التقليدية طريقة التدرج البياني، وطريقة الترتيب ثم طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين، تليها طريقة التوزيع الإجمالي. وهناك طرائق القوائم وطريقة التقييم بحرية التعبير، أما الطرائق الحديثة فتشتمل على طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى، وطريقة البحث الميداني، وطريقة التقدير الجماعي، وطريقة الإدارة بالأهداف، والاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

ويستخدم أداء العاملين أساساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشروط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير ممن تتوفر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Redman & Wilkinson, 2008: 223).

ويؤكد (Torrington, et..al, 2008:302) أن تقييم أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنهم.

ويتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتقييم الأداء هما: التقييم الرسمي، وتقييم الأداء غير الرسمي. إذ يقصد بتقييم الأداء الرسمي: ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما التقييم غير الرسمي: فإن ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم

الرسمي، مثال ذلك ، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائما إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

ويشير (هاشم، 1986: 196) إلى أن التقييم الرسمي يعتمد أساسا لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ إن التعبير عنها بالأرقام يجنبها الانحياز، ويضمن عدالته على أن هذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة، فإن على المنظمة والقائمين بعملية التقييم والتحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين.

ويؤكد (العزوي، وجود، 2009: 369 - 370) أن عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية فاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها:

1. وجود تحليل للعمل ووصف للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعا، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي تنطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظيفة، فتحديد

محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف العمل، وفعاليات أخرى يسلتزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها تقييم الأداء.

2. وضع المعايير اللازمة لتقييم الأداء، والتي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، وذلك فإن معايير التقييم الجيدة، هي تلك المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

ويعزز (Anthony, et..al, 1999: 383) أن هناك نوعين من الطرق. الأول يركز على سلوك تحقيق، في حين يركز النوع الثاني على نتائج، وبعبارة أخرى تحديد مدى استطاعة الموظف تحقيق العمل المناط به وانجازه. وفيما يلي توضيح لطرائق تقييم الأداء السلوكية.

1. طرق تقييم الأداء السلوكية، والمتضمنة

(1-1) قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيريات

الإيجابية لصالح الموظف، والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كل رصيد النقاط الإيجابية أكثر، فإن ذلك يدل على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

(1-2) طريقة التدرج البياني، والتي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

(1-3) طريقة التدرج المعياري، وتقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، غالبا ما يتراوح عددها من خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ ب(1) وتنتهي بـ (5) أو (7). علما أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكيين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس بـ (ضعيف) وتنتهي (متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

(1-4) طريقة الوقائع المهمة، التي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفيع أو أي غرض آخر.

(5-1) طريقة الترغيب، وفيما يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، إذ يحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين ، إحداهما تضم أسماء الموظفين الكفوئين مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الكفوئين. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهدا كبيرا أو وقتا طويلا من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا، بحيث يحتل كل منهم رتبة أو درجة معينة.

(6-1) طريقة التوزيع الإجباري، وتقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

(7-1) طريقة المقارنة المزدوجة، وتعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه

المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف أيا منهم هو الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين.

(1-8) طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية تقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين.

ويؤكد (DeNisi & Griffin, 2001: 298) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن

وراء تقييم الأداء، وهي:

1. أن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.

2. أن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤسين.

3. يعتبر تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

4. يوفر تقييم الأداء أساساً قويا يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

ويعلل (Dessler, 2003:323) دور المشرف في عملية تقييم الأداء، إذ يعتبر

تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم فلا يقيم مرؤسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم ، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب

عليها، ويعتمد تقييم أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، فقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظائفهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية (Dessler, 2008: 218).

ويشير (Foot & Hook, 2008: 187) أن تقييم أداء العاملين يحقق روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

ويذكر (Newton and Findlay, 1996: 42-56) المجالات التي تستخدم فيها

وظيفة قياس أداء العاملين، بالآتي:

1. تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقييم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.

2. الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقييم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.

3. الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.

4. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين فى الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

ويشير (Patterson, et.al, 1997) إلى أن هناك العديد من عوامل تقييم أداء

الأفراد العاملين، تتمثل في:

1. عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج؛ وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، والتي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضه للإصابة بدرجاتها المختلفة. ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال وممتلكات المنظمة. والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.

2. عوامل تقييم الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الآخرين والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

ويرى (الطائي، وآخرون، 2006: 263) أن أسباب ضعف أداء العاملين في

منظمات الأعمال، تتمثل في:

1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، وذلك بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
2. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
3. عدم معرفة العاملين بما يطلب منهم عمله، وذلك بسبب عدم تحديد مسؤولياتهم.
4. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
5. مكافأة بعض العاملين في المنظمة من عدم استحقاقهم لذلك.
6. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.

ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

وحدد (عبد المحسن، 2002: 212) العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين، وهي:

1 - الاختلاف في حجم العمل : إن الاختلاف في حجم العمل قد يؤثر في الأداء ، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل ، تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى عندها حجم أقل من العمل نفسه .

2 - مدى تأخر الأعمال قد يؤثر في معدل الانتاج : فعندما يكثر العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للانتاج ، ومثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً ، وقد يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي، في حين يسبب النقص في العمل المتاح عند العاملين انخفاضا في معدل الانتاج .

3 - التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء: فمعدل الانتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه في معدل الإنجاز، وكذلك فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل .

4 - العوامل الفنية والتكنولوجية: وهي التي تتمثل بالإدخال المستمر للتكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات ، وبرمجيات ، فأداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوافرة عندهم.

ومن المؤسف أن الكثير من هذه الإشكاليات التي قد يسببها عدم الاهتمام ببيئة العمل وهي تنعكس سلباً على مستوى الأداء للعاملين، يمكن منعها والوقاية من عواقبها بالمزيد من الاهتمام ببيئة العمل، والذي وإن كان يبدو للبعض أنه خسارة أو نفقات زائدة، إنما يعتبر استثماراً يؤتي مردوده أضعافاً على المدى البعيد. (Chaffin & Andersson,1991:322).

إن الاهتمام ببيئة العمل قد يساعد في التخلص من المشاكل والمخاطر سائلة الذكر ويؤدي إلى الحفاظ على أرواح العاملين وكذلك خفض تكاليف العلاج والخسائر المترتبة على وقوع الحوادث ووقف النفقات المترتبة على خسارة عامل وكلفة تعيين وتدريب عامل بديل. كما أن توفير ظروف عمل آمنة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الدافعية للعمل وهذا بلا شك ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية ويقلل من نسبة دوران العمل أي أنه يقود إلى حفز العاملين على الاستقرار في العمل في شركاتهم دون التفكير بالبحث عن مكان عمل آخر يعد أكثر أماناً (Leingh,2003: 113) .

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

الدراسات العربية.

دراسة (الخلف، 1992) بعنوان "السلامة الصحة المهنية وأثرها على الروح المعنوية والإنتاجية". قام الباحث باختيار مجتمع الدراسة، عدد من الشركات الصناعية في الأردن وقام بدراسة تجريبية على مجموعه من العمال بحيث تم تحضير بيئتي عمل البيئة

الأولى تتميز بظروف عمل آمنة والثانية بيئة عمل عادية لا تتوافر بها متطلبات السلامة والصحة المهنية بشكل كبير، حيث تمت مراقبة العاملين في البيئتين وتم تحليل سلوكهم واندفاعهم نحو العمل وكذلك مراقبة معدل الإنتاجية لكل مجموعته. وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن العمال الموجودين في المجموعة الأولى كانت مشاكلهم قليلة كما أن معدل تغيبهم عن العمل كان منخفضاً وتميزوا بإنتاجية مرتفعة، وذلك بعكس ما حدث في المجموعة الثانية التي تميز عمالها بارتفاع معدل الغياب والتهرب من العمل و كان هناك وقوع لعدة حوادث عمل كما كانت معدل الإنتاجية منخفضة. حيث أكد الباحث وجود علاقة بين الدافعية للعمل والإنتاجية من جهة وبين السلامة والصحة المهنية من جهة أخرى وأن هذه العلاقة غالباً ما تكون طردية.

دراسة (الخشالي، والتميمي، 2003) بعنوان " أثر خصائص العمل على الإجهاد الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص العمل والإجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتوزيع استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة حجمها 336 عاملاً وفق الأسلوب العشوائي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأعمال في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان مصممة بشكل جيد وأنها تتضمن جميع خصائص العمل من تنوع للمهارات وأهمية العمل والتحقق من هوية العمل والاستقلالية والتغذية العكسية، كما أشارت نتائج الدراسة بأن العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الإجهاد الوظيفي، كما يتبين بأن هناك علاقة عكسية معنوية بين تنوع المهارات، أهمية العمل، الاستقلالية والتغذية العكسية من جهة والإجهاد الوظيفي من جهة أخرى، فيما لم تبين الدراسة أية علاقة معنوية بين التحقق من هوية العمل

والإجهاد الوظيفي كما كشفت الدراسة بأن هناك علاقة عكسية معنوية للعمر ومدة الخدمة بالإجهاد الوظيفي للعاملين، فيما لم تشر الدراسة إلى وجود علاقة معنوية للجنس والتحصيل الدراسي بالإجهاد الوظيفي للعاملين، فيما لم تشر الدراسة إلى وجود علاقة معنوية للجنس والتحصيل الدراسي بالإجهاد الوظيفي للعاملين، كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات ومن أهمها، ضرورة زيادة اهتمام الإدارات في المستشفيات الخاصة بتنويع المهارات والاستقلالية والتحقق من هوية العمل للأعمال التي يكلف بها العاملون ، تحسين المسار الوظيفي وزيادة فرص التدريب لإكساب العاملين المهارات الجديدة، وضرورة إعادة النظر في بعض السياسات وخاصة المتعلقة منها بالرواتب ومعايير تقييم الأداء، وكذلك تعريف العاملين صغار السن وقليلي الخدمة بطبيعة أعمالهم وحدود أدوارهم التي يكلفون بها.

دراسة (المرنخ، 2004) بعنوان " تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية". هدفت إلى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة. وقد تكونت عينة الدراسة من 258 منشأة تعمل في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي، و مستوى الرضا الوظيفي لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم. ووجود فروق دالة بين بعض عناصر بيئة العمل الداخلية، تعزى لعامل الجنس، ونوع العمل الذي يمارسه العاملون في منشآت القطاع الصناعي. ووجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين في منشآت القطاع الصناعي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومستوى أدائهم لأعمالهم.

دراسة (الزيادات، 2006) بعنوان "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية". أخذ الباحث المصارف الأردنية مجتمعا لدراسته وطبق الدراسة على عينة منه، حيث درس فيما إذا كان هناك ضغط عمل في المصارف التجارية في الأردن، وما هي الآثار السلبية لضغوط العمل. حيث وجد الباحث من خلال دراسته، ضرورة أن تعي الإدارات الجوانب السلبية لضغوط العمل على العاملين من الناحية الصحية والجسدية والنفسية، وكذلك التأثير على السلوك مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الفردي ثم الأداء المؤسسي، وقد يرافق ذلك حوادث وإصابات في العمل وأمراض لها علاقة في طبيعة العمل. حيث أوصى الباحث بعدة توصيات كان منها الاهتمام بصحة وسلامة العاملين من خلال تطبيق متطلبات السلامة في العمل.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Kerry & James, 2001) بعنوان " **Workplace dimensions, Stress and Job satisfaction** " .

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين أبعاد مكان العمل، والضغوط والرضا الوظيفي في الوكالة البحرية الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من 100 متدرب بحري في الوكالة البحرية الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من مستقبلهم الوظيفي. كما تبين أن المسؤولين يحترمون المتدربين ويزودهم بالتغذية الراجعة عن مستوى إنجازاتهم. أما البيئة المادية

فهي غير ملائمة من وجهة نظرهم، حيث يعتبر المتدربون أن المهمات التدريبية قد أنجزت في ظروف تتسم بالبرودة العالية. بالإضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسة أن هناك علاقة بين أبعاد مكان العمل، والضغط والرضا الوظيفي.

دراسة (James, et..al, 2001) بعنوان "An Examination of the Relationships between Retail work Environments, Salesperson . Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance"

هدفت إلى اختبار العلاقة بين بيئة العمل، والتوجه البيعي لرجال البيع، والتوجه بالزبائن والأداء الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من 150 منظمة تجزئة صغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة بين بيئة العمل، والتوجه البيعي لرجال البيع، والتوجه بالزبائن والأداء الوظيفي.

دراسة (Thamhain, 2004) بعنوان "Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership"

هدفت إلى اختبار أثر بيئة المشروع على الأداء. تكونت عينة الدراسة من 76 فريق عمل يعملون في القطاع التكنولوجي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها ان هناك أثراً دالاً معنوياً بين بيئة المشروع على الأداء من وجهة نظر الفريق القيادي لهذه المشاريع.

دراسة (Zacharatos & Barling, 2005) بعنوان "High Performance Work Systems and work conditions"

هدفت إلى تحليل العلاقة بين ظروف العمل وأنظمة العمل عالية الأداء من خلال علاقة ظروف العمل بأنظمة العمل عالية

الأداء من وجهة نظر إدارات الموارد البشرية حيث شملت عينات من إدارات الموارد البشرية في 136 شركة في كندا، ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن أنظمة العمل عالية الأداء تتأثر إيجاباً بارتفاع وتوفر ظروف العمل الجيده في المؤسسات. ودراسة علاقة ظروف العمل بأنظمة العمل عالية الأداء من وجهة نظر العاملين، حيث تم دراسة توجهات 138 عاملاً يعملون في أربع شركات، حيث تبين أن العلاقة بين الأداء العالي وظروف العمل هي علاقة طردية إلى حد ما، وأنه هنا يرتبط بثقة العاملين باهتمام إداراتهم بسلامتهم.

دراسة (Westerman & Simmon, 2007) بعنوان "The Effects of

Work Environment on the Personality-Performance Relationship:

An Exploratory Study". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الشخصية وبيئة

العمل والعوائد ممثلة بالأداء والالتزام. تكونت عينة الدراسة من 115 فرداً من العاملين

في مصانع الصلب والحديد في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى

العديد من النتائج، كان أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط دالة بين الشخصية، بيئة العمل

والعوائد ممثلة بالأداء والالتزام.

دراسة (Westerman & Simmon, 2009) بعنوان "Measuring work

environment and performance in nursing homes ". هدفت الدراسة إلى

قياس بيئة العمل والأداء لدى عينة من الممرضات العاملات في المنازل والبلغ عددهن

(308) ممرضة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى ملاءمة

المقياس الموضوع لقياس بيئة العمل وأثرها على الأداء لدى الممرضات. بالإضافة إلى جودة بيئة العمل تحسن من أداء الممرضات العاملات في المنازل.

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، والتي تم عرضها على النحو الآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الشركات الأمريكية والكندية، والشركات البريطانية، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات. في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في البيئة الأردنية.
2. من حيث منهجية الدراسة: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، للبيانات التي سيتم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة. ثم تحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): أنموذج الدراسة

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمة.

تُعد المنهجية (الطريقة والإجراءات)، حلقة الربط بين التراكم المعرفي النظري والتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، والذي ينبغي أن

يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمة بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

(3 - 2): منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي الهادف إلى بيان أثر بيئة العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، كما اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الألبسة الموجودة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن والبالغ عددها (81) شركة، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار شركات الألبسة القريبة من العاصمة الأردنية عمان، والموجودة في كل من مجمع الضليل الصناعي والبالغ عدد الشركات فيها (13) شركة؛ ومدينة التجمعات الصناعية والبالغ عدد الشركات فيها (24) شركة. ومنطقة القسطل الصناعية وفيها شركة واحدة، ومنطقة الرصيفة وفيها شركتان. وبذلك أصبحت عينة الدراسة تتكون من (40) شركة.

والجدول (3 - 1) يظهر أسماء المناطق وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة.

جدول (3 - 1)

أسماء المناطق وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

النسبة المئوية للاستبيانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الشركات	اسم المنطقة	الرقم
25%	45	50	73	13	الضليل الصناعي	1
66%	116	123	130	24	مدينة التجمعات الصناعية	2
3%	5	5	7	1	منطقة القسطل	3
6%	11	12	15	2	منطقة الرصيفة	4
100%	177	190	225	40	المجموع	

(3 - 4): وحدة المعاينة

تمثلت وحدة المعاينة من كافة المديرين ومشرفي العمل العاملين في هذه الشركات والبالغ عددهم (225)، وتم توزيع (225) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (190) استبانة بنسبة بلغت (84.4%)، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل (177) استبانة إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي. وتبين النتائج الظاهرة في الجدول (3 - 2) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول (3 - 2)

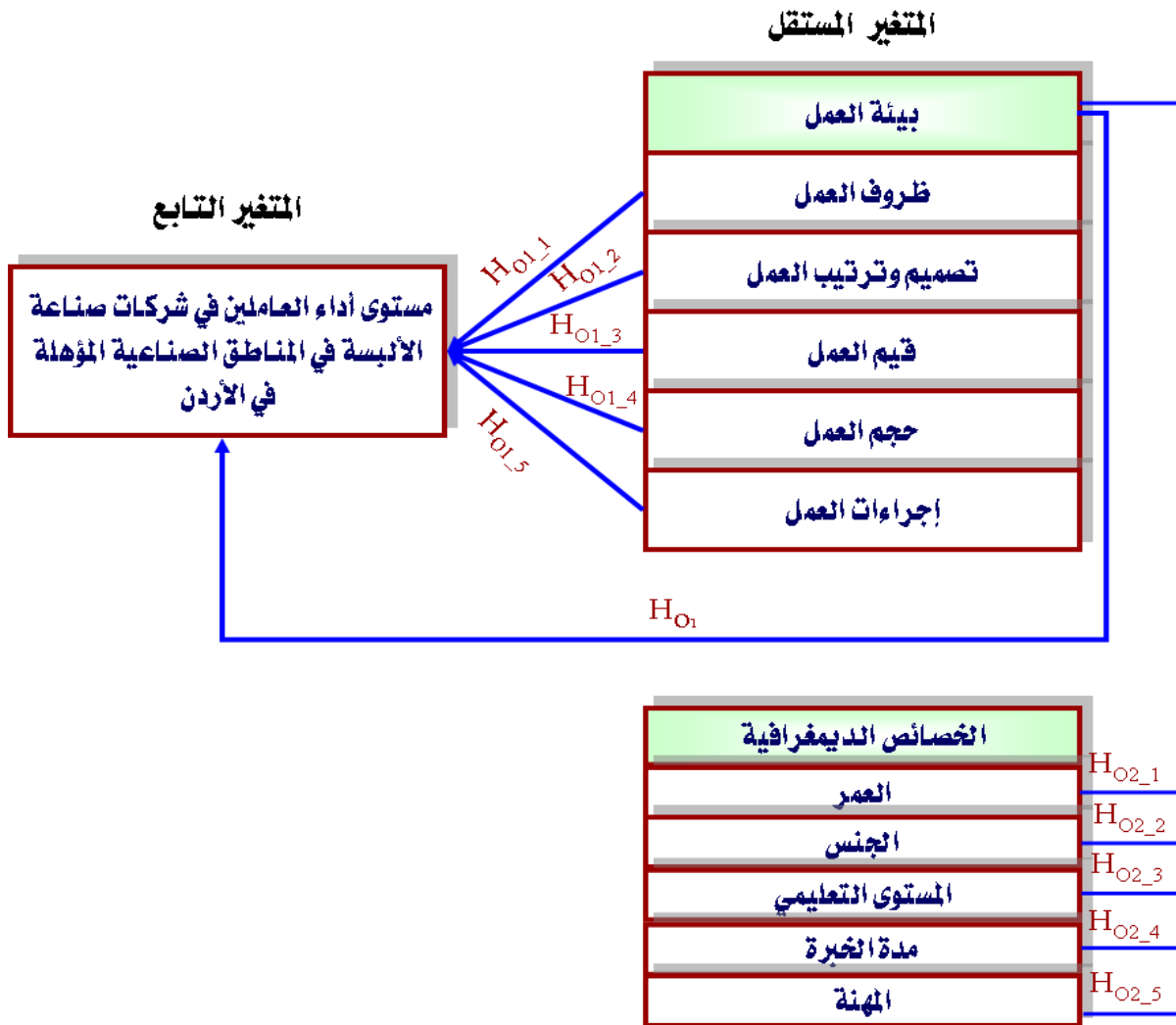
وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	35	19.8

37.9	67	من 30 - 40 سنة		
32.2	57	من 41 - 50 سنة		
10.2	18	51 سنة فأكثر		
58.1	103	ذكر	الجنس	2
41.8	74	أنثى		
58.8	104	ثانوية عامة	المستوى التعليمي	3
37.9	67	بكالوريوس		
1.7	3	ماجستير		
1.7	3	دكتوراه		
39.5	70	5 سنوات فأقل	الخبرة	4
35.6	63	من 5 - 9 سنوات		
16.4	29	من 10 - 14 سنة		
8.5	15	أكثر من 15 سنة		
33.3	59	مدير	المهنة	5
66.7	118	مشرف		

(3 - 4): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1-3) نموذج الدراسة حيث المتغير المستقل والمتمثل ببيئة العمل والذي يضم كلاً من ظروف العمل، تصميم وترتيب العمل، وقيم العمل، وحجم العمل، وإجراءات العمل والمتغير التابع والذي يتمثل بمستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن.



شكل (1 - 3)

نموذج الدراسة

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تتألف هذه الدراسة من جانبين: جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري سيتم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

وتستند الدراسة الحالية في جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة من

خلال، مصدرين هما:

- المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ لإعداد الإطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية: وهي الاستبانة، والتي تم إعدادها خصيصاً لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة. وقد شملت الاستبانة عدداً من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وسيتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل سيتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد وقعت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) بين القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات، والمتضمنة (العمر؛ والجنس؛ والمستوى التعليمي، ومدة الخبرة، والمهنة).

(ثانياً) بين القسم الثاني متغيرات تتعلق ببيئة العمل عبر (5) أبعاد رئيسية لقياسها و (25) سؤالاً.

(ثالثاً) بين القسم الثالث أسئلة تتعلق بمستوى أداء العاملين من خلال (8) أسئلة.

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل في فقراته.

وتكون المقياس من (35) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وكان المقياس:

لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	نحايد	أتفق	أتفق كلياً
1	2	3	4	5

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

- معامل (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 - 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها.

اعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص الإداري والأكاديمي من الأساتذة. وبلغ عدد المحكمين (5) محكمين. انظر الملحق (1).

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب (Cronbach Alpha) الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل (Alpha) يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة (Cronbach Alpha) على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha \geq 0.60) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 _ 3).

الجدول (3 – 3)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية

التسلسل	المتغير	معامل الثبات
1	ظروف العمل	75.6
2	تصميم وترتيب العمل	71.8
3	قيم العمل	85.3
4	حجم العمل	87.5
5	إجراءات العمل	84.3
	بيئة العمل	90.6
6	مستوى أداء العاملين	80.4
	الاستبانة ككل	92.4

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). حيث يتضح من الجدول (3 – 3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة حققه بعد حجم العمل بقيمة (87.5)، يليه مباشرة بعد قيم العمل بقيمة (85.3). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت أبعاد تصميم وترتيب العمل بقيمة (71.8). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

عرض تحليل النتائج واختبار الفرضيات

(1 - 4): المقدمة

(2 - 4): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(3 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء عينة الدراسة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين يغطيان متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

• التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

(4 - 2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما مستوى أهمية بيئة العمل (ظروف العمل؛ تصميم وترتيب العمل؛ قيم العمل؛ حجم العمل؛ إجراءات العمل) في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟. للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهمية ظروف العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 - 1).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية ظروف العمل في شركات صناعة

الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

الرقم	ظروف العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يشعر العاملون في الشركة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه	4.16	0.81	4	مرتفعة
2	يتلاءم الأثاث في الشركة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملين	4.20	0.73	3	مرتفعة
3	توفر الشركة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين	4.51	0.58	1	مرتفعة
4	تسعى الشركة إلى توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث	4.44	0.77	2	مرتفعة
5	تسعى الشركة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم	4.12	0.88	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.29	0.75		

يظهر الجدول (4-1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بظروف العمل

في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. فقد جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "توفر الشركة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين" بمتوسط

حسابي بلغ (4.51) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.29)، وانحراف

معيارى بلغ (0.58)، فيما حصلت الفقرة "تسعى الشركة الى توفير كافة التأمينات

اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.29) وانحراف معياري (0.77). وحصلت فقرة " يتلاءم الأثاث في الشركة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.29) وانحراف معياري (0.73). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "يشعر العاملون في الشركة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه" بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.29) وانحراف معياري (0.81). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على " تسعى الشركة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.29) وانحراف معياري (0.88).

وهذه النتيجة تؤكد ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية ظروف العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن كان مرتفعاً، وهو من الناحية التطبيقية معقول، حيث أن هذه الشركات ملزمة بقوانين العمل وبالمحافظة على سلامة العاملين فيها لكون العاملين فيها هم من الناحية التطبيقية الأساس في استمرار عمل هذه الشركات.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى أهمية تصميم وترتيب العمل في شركات صناعة

الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 – 2).

جدول (4 – 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية تصميم وترتيب العمل في شركات

صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

الرقم	تصميم وترتيب العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	لدى العاملين في الشركة حرية كاملة بقرار تنظيم أعمالهم	3.46	1.17	5	متوسطة
7	يمنحني متابعة العمل في الشركة تغذية راجعة عن إنجاز العمل	3.83	0.96	3	مرتفعة
8	تنظيم العمل بأسلوب يسهم في إشباع الحاجات الإنسانية للفرد	3.80	1.04	4	مرتفعة
9	تتوفر قنوات الإتصالات بين الرئيس والمرؤوسين في الشركة	4.29	0.85	1	مرتفعة
10	تتقلات العاملين من وظيفة لأخرى داخل الشركة تتم بشكل مدروس	3.99	1.07	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.88	1.02		

يبين الجدول (4-2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتصميم وترتيب العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتوافر قنوات الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين في الشركة" بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما حصلت الفقرة "تنقلات العاملين من وظيفة لأخرى داخل الشركة تتم بشكل مدروس" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.99) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) وانحراف معياري (1.07). وحصلت فقرة "يمنحني متابعة العمل في الشركة تغذية راجعة عن إنجاز العمل" على

المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) وانحراف معياري (0.96). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "تنظيم العمل بأسلوب يساهم في إشباع الحاجات الإنسانية للفرد" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) وانحراف معياري (1.04). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "لدى العاملين في الشركة حرية كاملة بقرار تنظيم أعمالهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) وانحراف معياري (1.17).

وهذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن تنظيم الأعمال في أماكن أعمالهم هو صلاحية الإدارة العليا، إلا أن هناك قنوات اتصال وتواصل جيدة بين العاملين وقياداتهم العليا.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى أهمية قيم العمل في شركات صناعة الألبسة في

المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 – 3).

جدول (4 – 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية قيم العمل في شركات صناعة

الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

الرقم	قيم العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	العمل مع المجموعة أفضل من العمل بمعزل عن الآخرين	4.30	0.91	2	مرتفعة
12	على الفرد أن يعمل بجد لكي يكون عضواً فاعلاً في مجموعة عمله حتى وإن كان ذلك على حساب بعض المكاسب الشخصية	3.73	1.14	5	مرتفعة
13	للعاملين في الشركة دور مؤثر في الجماعة التي يعمل فيها	4.05	0.92	4	مرتفعة
14	الإنسجام الداخلي شيء ضروري في الشركة لكي تنمو وتتقدم	4.47	0.72	1	مرتفعة
15	يعد وقت الإنجاز معيار أساسي في الحكم على العمل في الشركة	4.17	0.87	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.14	0.91		

يوضح الجدول (4 – 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقيم العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "الإسجام الداخلي شيء ضروري في الشركة لكي تنمو وتتقدم" بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرة "العمل مع المجموعة أفضل من العمل بمعزل عن الآخرين" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.30) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.14) وانحراف معياري (0.91). وحصلت فقرة "يعد وقت الإنجاز معيار أساسي في الحكم على العمل في الشركة" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.14) وانحراف معياري (0.87). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "للعاملين في الشركة دور مؤثر في الجماعة التي يعمل فيها" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.14) وانحراف معياري (0.92). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "على الفرد أن يعمل بجد لكي يكون عضواً فاعلاً في مجموعة عمله حتى وإن كان ذلك على حساب بعض المكاسب الشخصية" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.14) وانحراف معياري (1.14).

وهذه النتيجة تؤكد على وجود قيم عالية لدى العاملين في هذه المؤسسات وبالأخص قيم العمل الجماعي والتشارك في اتخاذ القرارات. وأن العمل مع المجموعة أفضل من العمل المنفرد.

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى أهمية حجم العمل في شركات صناعة الألبسة في

المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 - 4).

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية حجم العمل في شركات صناعة

الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

الرقم	حجم العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	يتسم توزيع العمل بين العاملين في الشركة بالعدالة	3.82	1.19	4	مرتفعة
17	أشعر بالارتياح لحجم العمل المكلف به	3.85	1.05	2	مرتفعة
18	توفر الوظيفة للعاملين في الشركة فرصا تتوافق وتنسجم مع قدراتهم	3.89	1.05	1	مرتفعة
19	أشعر بالرضا عن مواعيد الإجازة السنوية التي تمنحها لي الإدارة	3.83	1.15	3	مرتفعة
20	أشعر بالضجر عندما أكلف بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	3.46	1.26	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.77	1.14		

يظهر الجدول (4-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بحجم العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "توفر الوظيفة للعاملين في الشركة فرصاً تتوافق وتتسجم مع قدراتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.77)، وانحراف معياري بلغ (1.05)، فيما حصلت الفقرة "أشعر بالارتياح لحجم العمل المكلف به" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.77) وانحراف معياري (1.05). وحصلت فقرة "أشعر بالرضا عن مواعيد الإجازة السنوية التي تمنحها لي الإدارة" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.77) وانحراف معياري (1.15). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "يتسم توزيع العمل بين العاملين في الشركة بالعدالة" بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.77) وانحراف معياري (1.19). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "أشعر بالضجر عندما أكلف بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي" بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.77) وانحراف معياري (1.26).

وهذه النتيجة تعكس أن حجم العمل مناسب في المؤسسات الخاضعة للبحث وأن

حجم العمل يوزع في هذه المؤسسات بطريقة تتوافق وقدرات العاملين فيها.

السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى أهمية إجراءات العمل في شركات صناعة

الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 – 5).

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية إجراءات العمل في شركات صناعة

الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

الرقم	إجراءات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	إجراءات العمل بسيطة ولا تسبب إرباكاً في العمل	4.08	0.98	2	مرتفعة
22	إجراءات العمل المتبعة في الإدارة تسهل تأديتها	4.06	0.98	4	مرتفعة
23	تساعد التكنولوجيا المتوفرة في الشركة على تبسيط طرق إنجاز الأعمال	4.11	1.00	1	مرتفعة
24	تؤكد لوائح العمل في الشركة على تبسيط إجراءات إنجاز العمل	4.07	0.96	3	مرتفعة
25	تعتمد الإدارات والأقسام في الشركة على برامج معينة لتبسيط إجراءات إنجاز العمل	4.06	0.94	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.08	0.97		

يبين الجدول (4- 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإجراءات العمل في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تساعد التكنولوجيا المتوفرة في الشركة على تبسيط طرق إنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (1.00)، فيما حصلت الفقرة "إجراءات العمل بسيطة ولا تسبب إرباكاً في العمل" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) وهو مساوٍ للمتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.08) وانحراف معياري (0.98). وحصلت فقرة "تؤكد لوائح العمل في الشركة على تبسيط إجراءات إنجاز العمل" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.08) وانحراف معياري (0.96). وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرات "إجراءات العمل المتبعة في الإدارة تسهل تأديتها، تعتمد الإدارات والأقسام في الشركة على برامج معينة لتبسيط إجراءات إنجاز العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.08) وانحراف معياري (0.98).

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في

المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4- 6).

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مستوى أداء العاملين في شركات

صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

الرقم	مستوى أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	ينجر العاملون في الشركة ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد	3.83	0.97	3	مرتفعة
27	يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء العاملين في الشركة في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم	3.57	0.93	8	متوسطة
28	يحاول العاملين في الشركة الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	3.63	1.06	7	متوسطة
29	يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركة بشكل مباشر في مستوى توفير ظروف ملائمة للعمل	3.90	0.96	1	مرتفعة
30	لدى العاملين في الشركة القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل	3.78	1.15	4	مرتفعة
31	يعمل نظام الحوافز المرتبط بحجم العمل على رفع مستوى أداء العاملين في الشركة	3.89	1.07	2	مرتفعة
32	يزيد تقارب الأداء الفعلي للعاملين في الشركة مع الأداء المخطط له	3.75	0.94	5	مرتفعة
33	تعمل إدارة الشركة على رفع أداء العاملين وتحفيزهم من خلال تطبيق قيم العمل المحددة	3.69	1.11	6	مرتفعة

يشير الجدول (4 - 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.57 – 3.90). حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة **يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركة بشكل مباشر في مستوى توفير ظروف ملائمة للعمل** بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، فيما حصلت الفقرة **"يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء العاملين في الشركة في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم"** على المرتبة الثامنة والاختيرة بمتوسط حسابي (3.57) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.76) وانحراف معياري (0.93).

وبشكل عام يتبين أن مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن مرتفعاً.

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية **HO**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل (ظروف العمل، وتصميم وترتيب العمل، وقيم العمل، وحجم العمل، وإجراءات العمل) على مستوى أداء

العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن .؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لبيئة العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن ، وكما هو موضح في الجدول (4 - 7).

جدول (4 - 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بيئة العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.945	3.84	163.822	0.484	0.695	تأثير بيئة العمل على مستوى أداء العاملين
	175						
	176						

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 7) تأثير بيئة العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط

R (0.695) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.484)، أي أن ما قيمته (0.484) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن ناتج عن التغير في بيئة العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.945)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بعناصر بيئة العمل يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن بقيمة (0.945). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (163.822) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبيئة العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من تأثير كل عنصر من عناصر بيئة العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H_{01_1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل لظروف العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن ، وكما هو موضح في الجدول (4 - 8).

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ظروف العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	1.140	3.84	87.986	0.335	0.578	تأثير ظروف العمل على مستوى أداء العاملين
	175						
	176						

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (4 - 8) إلى تأثير ظروف العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لظروف العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، إذ بلغ

معامل الارتباط R (0.578) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.335)، أي أن ما قيمته (0.335) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن ناتج عن التغير في ظروف العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (1.140)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بظروف العمل يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن بقيمة (1.140). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (87.986) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية H_{01_2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وترتيب العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير

المحتمل لظروف العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في

المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن ، وكما هو موضح في الجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تصميم وترتيب العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1						تأثير تصميم وترتيب العمل على مستوى أداء العاملين
	175	0.904	3.84	95.927	0.354	0.595	
	176						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول (4 - 9) تأثير تصميم وترتيب العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتصميم وترتيب العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.578) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.354)، أي أن ما قيمته (0.354) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات

صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن ناتج عن التغير في تصميم وترتيب العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.904)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتصميم وترتيب العمل يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة

في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن بقيمة (0.904). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (95.927) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتصميم وترتيب العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة H_{01_3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

لاختبار هـ

ذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل لقيم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن ، وكما هو موضح في الجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير قيم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1						تأثير قيم العمل على مستوى أداء العاملين
	175	0.877	3.84	45.455	0.206	0.454	
	176						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4 - 10) تأثير قيم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقيم العمل على مستوى أداء العاملين في

شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.454) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.206)، أي أن ما قيمته (0.206) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن ناتج عن التغير في قيم العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.877)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بقيم العمل يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن بقيمة (0.877). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (45.455) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لقيم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الرابعة H_{01_4}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير

المحتمل لقيم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق

الصناعية المؤهلة في الأردن ، وكما هو موضح في الجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير حجم العمل على مستوى أداء العاملين في

شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1						تأثير حجم العمل على مستوى أداء العاملين
	175	0.783	3.84	77.436	0.307	0.554	
	176						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول (4 - 11) تأثير حجم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لحجم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.554) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.307)، أي أن ما قيمته (0.307) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن ناتج عن التغير في حجم العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.783)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بحجم العمل يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن بقيمة (0.783). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة

والتي بلغت (77.436) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لحجم العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الخامسة H_{01_5}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن؟.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل لإجراءات العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، وكما هو موضح في الجدول (4 - 12).

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إجراءات العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.873	3.84	110.679	0.387	0.622	تأثير إجراءات العمل على مستوى أداء العاملين
	175						
	176						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول (4 - 12) تأثير إجراءات العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإجراءات العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.622) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.387)، أي أن ما قيمته (0.387) من التغيرات في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن ناتج عن التغيير في إجراءات العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.873)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بإجراءات العمل يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن بقيمة (0.783). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (110.679) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية إجراءات العمل على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية H02

لا يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية؟. يشتق منها:

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل

التباين الأحادي لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H02_1

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف العمر؟.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف في

وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف العمر، كما هو موضح في

الجدول (4 - 13).

جدول (4 - 13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة العمل حسب متغير العمر

العمر	25 سنة فأقل		من 25 - 34 سنة		35 - 44 سنة		45 سنة فأكثر
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
بيئة العمل	3.72	0.64	4.06	0.44	4.05	0.48	4.45
							0.53

يتضح من الجدول (4 - 13) أن أعلى المتوسطات الحسابية لبيئة العمل كانت لدى

المستجيبين ذوى الفئة العمرية 45 سنة فأكثر. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير

العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4 - 14) يبين ذلك.

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لبيئة العمل تبعاً للعمر

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين
0.000	2.60	8.547	3	2.195	6.584	بين المجموعات
			173	0.257	44.425	داخل المجموعات

		176	51.010	المجموع	
--	--	-----	--------	---------	--

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 — 14) وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بيئة العمل يعود للعمر حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (8.547) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.60) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود اختلاف ذي دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لبيئة العمل تبعاً لاختلاف العمر عند مستوى دلالة (0.05)

ولمعرفة مصدر الاختلاف في لبيئة العمل فيما بين أفراد عينة الدراسة، استخدم اختبار (Scheffee) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. كما هو موضح بالجدول (4 — 15). وقد تبين أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في بيئة العمل بين الفئة العمرية 25 سنة فأقل وكل من الفئات العمرية الثلاث الأخرى بقيمة بلغت (0.33931^* ؛ 0.32245^* ؛ 0.72876^*) على التوالي وذلك للفئات العمرية الثلاث الأخرى عن المقارنة مع الفئة العمرية 25 سنة فأقل. وأن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في بيئة العمل بين الفئة العمرية 25 — 34 سنة والفئة العمرية 45 سنة فأكثر بقيمة بلغت (0.38945^*) وذلك لصالح الفئة العمرية 45 سنة فأكثر. وأن هناك إختلاف بين الفئة العمرية 35 — 44 سنة والفئة العمرية 45 سنة فأكثر بقيمة بلغت (0.40632^*) وذلك لصالح الفئة العمرية 45 سنة فأكثر.

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار (Scheffee) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبيئة العمل حسب

متغير العمر

العمر	25 سنة فأقل	من 25 - 34 سنة	35 - 44 سنة	45 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	-	0.33931*	0.32245*	0.72876*
من 25 - 34 سنة	-	-	0.01686	0.38945*
35 - 44 سنة	-	-	-	0.40632*
45 سنة فأكثر	-	-	-	-

* عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

الفرضية الفرعية الثانية H_{02_2}

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف الجنس؟.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار T لعينتين للتحقق من وجود اختلاف في

وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف الجنس، كما هو موضح

في الجدول (4 - 16).

جدول (4 - 16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة العمل حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة	قيمة	مستوى
-------	-------	---------	----------	------	------	-------

الدلالة Sig. *	T الجدولية	T المحسوبة	المعياري	الحسابي		
0.904	1.960	0.121	0.566	4.02	103	ذكر
			0.499	4.03	74	أنثى

يتضح من الجدول (4 - 16) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بيئة العمل يعود للجنس حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.121) بالمقارنة مع قيمة (t) الجدولية البالغة (1.960) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريية) والتي تنص على:

عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لبيئة العمل تبعاً لاختلاف الجنس عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة H_{02_3}

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي؟.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي، كما هو موضح في الجدول (4 - 17).

جدول (4 - 17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة العمل حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		ثانوية عامة فما دون		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
بيئة العمل		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		4.06	0.47	4.05	0.57	3.68	0.60	3.00	1.02

يتضح من الجدول (4 - 17) أن أعلى المتوسطات الحسابية لبيئة العمل كانت لدى الأفراد حاملي درجة ثانوية عامة فما دون. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير المستوى التعليمي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4 - 18) يبين ذلك.

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لبيئة العمل تبعاً للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين	بيئة العمل
0.005	2.60	4.456	3	1.220	3.659	بين المجموعات	
			173	0.274	47.351	داخل المجموعات	
			176		51.010	المجموع	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 — 17) وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بيئة العمل يعود للمستوى التعليمي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (4.456) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.60) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود اختلاف ذي دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لبيئة العمل تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0.05)

ولمعرفة مصدر الاختلاف في بيئة العمل فيما بين أفراد عينة الدراسة، استخدم اختبار (Scheffee) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. كما هو موضح بالجدول (4 — 19). وقد تبين أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في بيئة العمل بين حملة الثانوية العامة فما دون وحاملي درجة الدكتوراه بقيمة بلغت (1.05577^*) وذلك لصالح حملة الثانوية العامة فما دون. وأن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في بيئة العمل البكالوريوس وحاملي درجة الدكتوراه بقيمة بلغت (1.05433^*) وذلك لصالح حملة الثانوية العامة فما دون.

جدول (4 — 19)

نتائج اختبار (Scheffee) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبيئة العمل حسب

متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
ثانوية عامة فما دون	-	0.00144	0.37577	1.05577*
بكالوريوس	-	-	0.37433	1.05433*
ماجستير	-	-	-	0.68000
دكتوراه	-	-	-	-

* عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

الفرضية الفرعية الرابعة H02_4

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف مدة الخبرة؟.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف في

وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف مدة الخبرة، كما هو

موضح في الجدول (4 - 20).

جدول (4 - 20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة العمل حسب متغير مدة الخبرة

مدة الخبرة	5 سنوات فأقل	من 5 - 9 سنوات	10 - 14 سنة	أكثر من 15 سنة

بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	3.88	0.52	4.06	0.42	4.12	0.64	4.44	0.63

يتضح من الجدول (4 - 20) إن أعلى المتوسطات الحسابية لبيئة العمل كانت لدى الأفراد ممن تزيد خبرتهم عن 15 سنة. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير مدة الخبرة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4 - 21) يبين ذلك.

جدول (4 - 21)

نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لبيئة العمل تبعاً لمدة الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
بين المجموعات	4.429	1.476	3	5.484	2.60	0.001
داخل المجموعات	46.580	0.269	173			
المجموع	51.010		176			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 - 21) وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بيئة العمل يعود لمدة الخبرة حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (5.484) بالمقارنة مع قيمة

(F) الجدولية البالغة (2.60) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) وتقبل الفرضية

البديلة والتي تنص على:

وجود اختلاف ذي دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لبيئة العمل تبعاً لاختلاف مدة الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)

ولمعرفة مصدر الاختلاف في بيئة العمل فيما بين أفراد عينة الدراسة، استخدم

اختبار (Scheffee) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا

الاختلاف. كما هو موضح بالجدول (4 – 22). وقد تبين أن هناك اختلافا ذا دلالة

إحصائية في بيئة العمل بين ممن لديهم خبرة 5 سنوات فأقل وبين ممن لديهم خبرة أتر من

15 سنة بقيمة بلغت (*1.56324) وذلك لصالح ممن لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة.

جدول (4 – 22)

نتائج اختبار (Scheffee) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبيئة العمل حسب

متغير المستوى التعليمي

مدة الخبرة	5 سنوات فأقل	من 5 – 9 سنوات	10 – 14 سنة	أكثر من 15 سنة
5 سنوات فأقل	-	0.18152	0.23919	1.56324*
من 5 – 9 سنوات	-	-	0.05767	0.38171
10 – 14 سنة	-	-	-	0.32405
أكثر من 15 سنة	-	-	-	-

* عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

الفرضية الفرعية الخامسة H02_5

لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لإختلاف المهنة؟.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار T لعينتين للتحقق من وجود إختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لإختلاف المهنة، كما هو موضح في الجدول (4 - 23).

جدول (4 - 23)

نتائج اختبار t للاختلاف حول بيئة العمل تبعاً للمهنة

المهنة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
مدير	59	4.08	0.594	0.963	1.960	0.337
مشرف	118	4.00	0.508			

يتضح من الجدول (4 - 23) عدم وجود إختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في بيئة العمل يعود للمهنة حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.963) بالمقارنة مع قيمة (t) الجدولية البالغة

(1.960) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريية) والتي تنص على:

عدم وجود إختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لبيئة العمل تبعاً لإختلاف المهنة عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1 - 5): النتائج

(2 - 5): الاستنتاجات

(3 - 5): التوصيات

(5 - 1): النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ❖ كان مستوى أهمية ظروف العمل في المؤسسات المبحوثة مرتفعاً.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى أهمية تصميم وترتيب العمل في المؤسسات المبحوثة كان مرتفعاً.
- ❖ وأشارت النتائج أن مستوى أهمية قيم العمل مرتفعاً.
- ❖ وتبين أن حجم العمل في المؤسسات المبحوثة من حيث الأهمية مرتفعاً.
- ❖ وتبين أن مستوى أهمية إجراءات العمل كان مرتفعاً.
- ❖ كان مستوى أداء العاملين في المؤسسات المبحوثة مرتفعاً.
- ❖ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبيئة العمل (ظروف العمل، تصميم وترتيب العمل، قيم العمل، حجم العمل، إجراءات العمل) على مستوى أداء العاملين في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05).
- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف العمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخبرة.
- ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بيئة العمل تبعاً لاختلاف الجنس، والمهنة.

(5 - 2): الاستنتاجات.

1. كان مستوى الحرية لدى العاملين بقرار تنظيم أعمالهم في المصانع المبحوثة ليس بالمستوى المطلوب.
2. يشعر العاملون في المصانع المبحوثة بالضجر إلى حد ما عندما يكلفون بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لساعات طويلة.
3. أن المساهمة في تحديد أسباب الإنخفاض في مستوى أداء العاملين يساهم في معالجة الانحراف ليس بالمستوى المطلوب.
4. الابتعاد عن تقليد الآخرين في أسلوب حل المشكلات التي تعترض سير العمل ما بين العاملين في المصانع المبحوثة.

(5 - 3): التوصيات

وفقاً للاستنتاجات الموضوعية، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

5. تشجيع حرية العاملين بقرارات تنظيم أعمالهم اليومية وبما يتلاءم مع طبيعة أعمالهم ويحقق الأهداف الشمولية للمصانع.
6. الحد من تكليف العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي بالعمل إلا إذا دعت الحاجة وذلك لتأثيره على كفاءة وفاعلية العاملين في هذه المصانع.
7. إعطاء العاملين استقلالية كاملة في معالجة المشكلات والوصول إلى حلول عملية لها لأنهم الأقدر على ذلك.
8. ممارسة درجة من اللامركزية.

9. عقد برامج تدريبية مستمرة.

10. أوصى بإجراء بحوث مستقبلية لدراسة أثر بيئة العمل على مستوى أداء العاملين

من وجهة نظر العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية.

1. أبو شيخه، نادر احمد، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2. برنوطي، سعاد نايف، (2004)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
3. بنات، عبد القادر سعيد (2009). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشوره)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. حريم، حسين، (2004)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حام للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. الخشالي، شاكرا جارالله؛ والتميمي، فاضل محمد، (2004)، "أثر خصائص العمل على الاجهاد الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية: العلوم الإنسانية، المجلد السابع، العدد الأول: 25 - 47.
6. الخلف، محمد ظاهر، (1992)، "السلامة الصحة المهنية وأثرها على الروح المعنوية والإنتاجية"، (رسالة ماجستير غير منشوره) ، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، عمان، الأردن.
7. الدوري، زكريا، العزاوي، نجم، السكارنة، بلال خلف، العملة، شفيق شاكرا، عبد القادر، محمد، (2010)، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها: في القرن الحادي والعشرين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

8. الزيادات، خليفة موسى علي، (2006)، "اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
9. الطائي، يوسف حجيم؛ الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
10. العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن، (2007)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
11. العزأوي، نجم؛ وجود، عباس، (2010)، "تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم؛ الاستراتيجية؛ الموقع الوظيفي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
12. العوضي، عادل بن عبد الله، العوضي، فايزه بن عبد الله، (2005)، "قيم العمل والولاء"، دار دار ابن النفيس للدعاية والإعلان والنشر والتوزيع، الكويت.
13. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
14. الفرحان ، أمل ، محمد الطرأونة ، (1997)، "اثر التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والتدريب على إنتاجية مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن: دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة دراسات، مجلد 24 ، العدد الأول: 73 _ 87.
15. اللوزي، موسى، (2007)، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

16. المرنخ، مرفت خضر السيد، (2004)، "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
17. نظمي، شحادة؛ وآخرون، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر، الأردن.
18. وزارة العمل الأردنية، "التوصيف الوطني للسلامة والصحة المعنية"، (2006).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Anthony, W.P., Perrewe, P.L. and Kacmar, K.M, (1999), "**Human Resource Management: A Strategic Approach**", 3^{ed}, Fort Worth: Brace College Publishers.
2. Armstrong, Michael, (2006), "**Performance Management: Key strategies and practical guidelines**". 3rd ed., Kogan Page.
3. Becker, Brian E., Huselid, Mark A., and Ulrich, Dave, (2001), "**The HR Scoreboard: Linking People, Strategy, and Performance**", Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Garrell, Michael R & Athers, (2002), "**Human Resource Management**, 6 ed, Dryden Press.

5. Casco, Wayne, (2003), "***Managing Human Resource***", 6 ed, Mc Graw-Hill.
6. David, F., (2001), "***Strategic Management: Concepts & Cases***", 8th ed., Prentice-Hall Inc.
7. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2005), "***Human Resource Management***", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.
8. Dissler, Gary, (2003), "***Human Resource Management***", 9th edition, New Jersey: Prentice- Hall.
9. Dissler, Gary, (2008), "***Fundamentals of Human Resource Management***", 11th edition, Pearson International Edition.
10. Foot, Margaret & Hook, Caroline, (2008), "***Introducing Human Resource Management***", 5th Edition, Pearson.
11. Garrell, Michael R & Athers, (2000), "***Human Resource Management***", 6 ed, Dryden Press.
12. James, Boles; Babin, B.J; Brashear, T.G and Brooks, C.M. (2001), "***An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance***", Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 9: 113.

13. Krattenmaker, Tom, (2009), "Appraising Employee Performance in a Downsized Organization", ***Harvard Management Update***, May, Vol. 14 Issue 5: 3-5.

14. Kerry, Fairbrother and James, Warn, (2001), "***Workplace dimensions, Stress and Job satisfaction***", Journal of Managerial Psychology, Vol.18, Issue1, January.

15. Kim-jays, Howard j. Klein, (1998), "a field study of the influence of situational constraints, leader- member exchange, and goal commitment on performance", ***Academy of management Journal***, Vol. 41, No. 1:88-95.

16. Newton, T and Findlay, P, (1996), "Playing god?: the performance of appraisal", ***Human Resource Management Journal***, 6(3): 42–56.

17. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2000), "***Human resource management***", 3rd ed., New York: McGraw-Hill

18. Patterson, M G, West, M A, Lawthom, R and Nickell, S (1997), "Impact of People Management Practices on Performance", ***Institute of Personnel and Development, London.***

19. Rowden, R. W., & Conine, C. T. Jr. (2005), "The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks", ***Journal of Workplace Learning***, 17(3/4), 215-230.

20.Redman, Tom & Wilkinson, Adrian, (2008), "**Contemporary Human Resource Management: Text and Cases**", 3rd Edition, Pearson.

21.Robbins, Stephen, p, (1998), "**Organizational behavior: concepts controversies, applications**", eight editional, prentice - hall international, inc. New Jersey.

22.Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons.

23.Sharkey, F.; Rosenberg, S.; Martl, K.; Winchell Sr., T. E., (2005), "A New Model for Human Resources Performance Measurement", **Public Manager**, Vol. 33 Issue 3: 26-44.

24.Thamhain, Hans J., (2004), "Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership", **International Journal of Project Management**, Vol.22, No. 7: 533-544.

25.Torrington, Derek; Laura Hall and Steven Taylor, (2008), "**Fundamentals of Human Resource Management Managing People at Work**", Pearson.

26.Westerman, James W. & Simmon, Bret L., (2007), "The effects of work environment on the personality-performance relationship: an exploratory study", **Journal of Managerial Issues**, Summer.

27.Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008),"***Strategic Management and Business Policy***", 10th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.

28.Wright, Peter; Pringle, Charles, D.; Kroll, Mark J.; & Parnell, John A, (1998), "***Strategic Management: Text and Cases***" 3rd ed., Allyn and Bacon: 259.

29.Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R.D. (2005), "High performance work systems and occupational safety", ***Journal of Applied Psychology***, Vol.90: 77-93

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. محمد النعيمي	نظم معلومات	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. عبد الناصر نور	محاسبة	جامعة الشرق الأوسط
3	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
5	علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

أداة الدراسة (الاستبانة)

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 25 - 34 سنة | <input type="checkbox"/> | 25 سنة فأقل |
| <input type="checkbox"/> | 45 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 35 - 44 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة فأقل |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(4) مدة الخبرة

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 5 - 9 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 15 سنة | <input type="checkbox"/> | من 10 - 14 سنة |

(5) المهنة

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | مشرف عمال | <input type="checkbox"/> | مدير |
|--------------------------|-----------|--------------------------|------|

ظروف العمل

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق كلياً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					يشعر العاملون في الشركة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه	1
					يتلاءم الأثاث في الشركة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملين	2
					توفر الشركة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين	3
					تسعى الشركة الى توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث	4
					تسعى الشركة لتوفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم	5
					لدى العاملين في الشركة حرية كاملة بقرار تنظيم أعمالهم	6
					يمنحني متابعة العمل في الشركة تغذية راجعة عن إنجاز العمل	7
					تنظيم العمل بأسلوب يساهم في إشباع الحاجات الإنسانية للفرد	8
					تتوفر قنوات الإتصالات بين الرئيس والمرؤوسين في الشركة	9
					تنقلات العاملين من وظيفة لأخرى داخل الشركة تتم بشكل مدروس	10
					العمل مع المجموعة أفضل من العمل بمعزل عن الآخرين	11
					على الفرد أن يعمل بجد لكي يكون عضواً فاعلاً في مجموعة عمله حتى وإن كان ذلك على حساب بعض المكاسب الشخصية	12
					للعاملين في الشركة دور مؤثر في الجماعة التي يعمل فيها	13
					الإنسجام الداخلي شيء ضروري في الشركة لكي تنمو وتتقدم	14

					يعد وقت الإنجاز معيار أساسي في الحكم على العمل في الشركة	15
--	--	--	--	--	--	----

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق كلياً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					يتسم توزيع العمل بين العاملين في الشركة بالعدالة	16
					أشعر بالارتياح لحجم العمل المكلف به	17
					توفر الوظيفة للعاملين في الشركة فرصاً تتوافق وتنسجم مع قدراتهم	18
					أشعر بالرضا عن مواعيد الإجازة السنوية التي تمنحها لي الإدارة	19
					أشعر بالضجر عندما أكلف بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	20
					إجراءات العمل بسيطة ولا تسبب إرباك في العمل	21
					إجراءات العمل المتبعة في الإدارة تسهل تأديتها	22
					تساعد التكنولوجيا المتوفرة في الشركة على تبسيط طرق إنجاز الأعمال	23
					تؤكد لوائح العمل في الشركة على تبسيط إجراءات إنجاز العمل	24
					تعتمد الإدارات والأقسام في الشركة على برامج معينة لتبسيط إجراءات إنجاز العمل	25

مستوى أداء العاملين

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					ينجز العاملون في الشركة ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد	26
					يساهم تحديد أسباب إنخفاض أداء العاملين في الشركة في معالجة الإنحراف بهدف رفع مستوى أدائهم	27
					يحاول العاملون في الشركة الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	28
					يتأثر مستوى أداء العاملين في الشركة بشكل مباشر في مستوى توفير ظروف ملائمة للعمل	29
					لدى العاملين في الشركة القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل	30
					يعمل نظام الحوافز المرتبط بحجم العمل على رفع مستوى أداء العاملين في الشركة	31
					يزيد تقارب الأداء الفعلي للعاملين في الشركة مع الأداء المخطط له	32
					تعمل إدارة الشركة على رفع أداء العاملين وتحفيزهم من خلال تطبيق قيم العمل المحددة	33