

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس أكاديمي  
تحت عنوان:

## جودة بيئة العمل في المؤسسات الخدمائية

دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

تحت إشراف:

– سديري سارة

من إعداد الطالبة:

بوقرة نور الهدى

داود أمينة

السنة الجامعية : 2025–2026



# الاهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي عملي هذا الذي تم بعون الله الى

الى من غرست في قلبي بذور الطموح، الى من كانت ولا تزال

سندي في هذه الحياة، الى والدي العزيزين رمز العطاء، الى

من شاركوني درب العلم بكل صبر وتشجيع، الى اساتذتي

وزملائي وأصدقائي الاوفياء (عبير، نور، حسناء، حنان)

أهدي ثمرة هذا جهد



# شكر و عرفان

أشكر الله العلي العظيم أولا وأخيرا على توفيقه باتمام هذا البحث فهو عزوجل أحق بالشكر والثناء وأولى الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلالي وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد:

فنتقدم بخالص الشكر و التقدير لكل من ساهم في انجاز هذه المذكرة، و على رأسهم الاستاذة **المشرفة سديري سارة** لما قدمته من مساعدة ومساندة وتوجيه ودعم طوال فترة اعداد هذا العمل. كما لا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي يد العون من زملاء وأصدقاء و عائلة، فلولا تشجيعهم وتحفيزهم المستمر لما تمكنت من الوصول الى هذه المرحلة. أعبر عن امتناني العميق لكل من ساهم ولو بكلمة طيبة في انجاح هذا المشروع.

## فهرس المحتويات

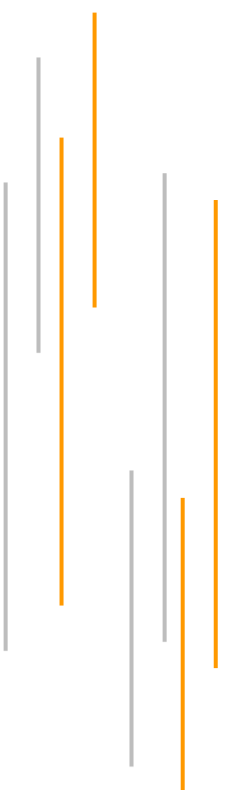
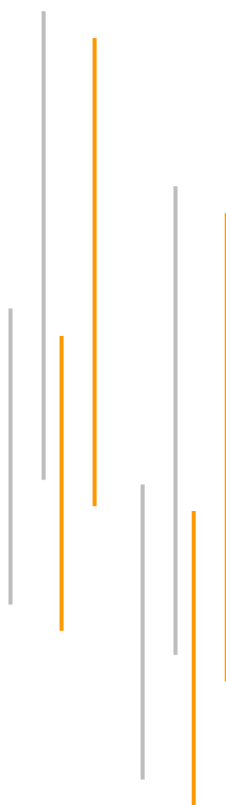


الفهرس	
الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و عرفان
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص
أ-ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
-	تمهيد
8	المبحث الأول : مدخل جودة بيئة العمل
13	المبحث الثاني: جوانب جودة بيئة العمل
-	خلاصة المبحث
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لبنك الفلاحة و التنمية الريفيةBADR	
-	تمهيد
17	المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية .
22	المبحث الثاني: المقابلة
-	خلاصة المبحث
41	الخاتمة
43	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	21



## مقدمة





تشكل بيئة العمل أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على حياة العاملين داخل المؤسسات، فهي المكان الذي يقضون فيه معظم أوقاتهم اليومية، مما يجعلها أكثر من مجرد إطار مادي. إن بيئة العمل المثالية هي تلك التي تراعي احتياجات الموظفين النفسية والمادية على حد سواء، فتوفر لهم الراحة والطاقة الإيجابية التي تعزز شعورهم بالرضا والاستقرار. فعندما يشعر العامل أن بيئته تدعمه وتقدره، يصبح أكثر قدرة على إبراز مواهبه ومهاراته، مما ينعكس إيجابياً على أدائه الوظيفي. وهذا بدوره يعمق شعوره بالانتماء للمؤسسة، ويجعله جزءاً فاعلاً في تحقيق أهدافها، حيث تتحول العلاقة بين العامل وبيئته إلى شراكة متبادلة تعود بالنفع على الطرفين.

ومع ذلك، لا تكتفي المؤسسات الناجحة بالاعتماد فقط على كفاءة موظفيها وخبراتهم لضمان استمراريتهما في الصدارة، بل تسعى جاهدة لتطوير بيئة العمل بطرق فعالة تدعم الأداء وتضمن إستدامة النجاح. فهي لا ترى في إتمام المهام بالشكل الأمثل هدفاً نهائياً، بل خطوة أساسية نحو تحقيق أهداف أكبر تتعلق بتعزيز الكفاءة التنظيمية والحفاظ على مكانتها بين نظيراتها. وفي هذا السياق يصبح الاهتمام ببيئة العمل ضرورة استراتيجية لدعم العاملين وتلبية متطلبات بيئة العمل متغيرة، مما يساهم في تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين وتطلعات المؤسسة على المدى الطويل. وفي الآونة الأخيرة أصبح من الواضح أن بيئة العمل لها تأثير جوهري على جودة الأداء وكفاءة العاملين، مما جعلها محط اهتمام كبير من قبل المنظمات التي تطمح إلى تعزيز إنتاجيتها. فبيئة العمل ليست مجرد أداء لتنظيم المهام، بل هي الوسيلة الرئيسية التي تؤثر على دوافع العاملين وطريقة تفاعلهم مع مهامهم اليومية. فعندما تتيح هذه البيئة فرص التواصل البناء بين الأفراد وتعزز الاحترام المتبادل، فإنها تساهم في بناء فرق عمل متكاملة قادرة على تحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة، وبالتالي تتحول إلى محرك أساسي لتحسين قدرات الموظفين وتطويرها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم، ويعكس التزام المؤسسة بتحقيق النجاح والارتقاء بمنظومتها ككل.

## الإشكالية

رغم التقدم الذي تشهده المؤسسات في مختلف القطاعات، لا تزال العديد منها تعاني من ضعف الأداء الوظيفي وتراجع في رضا الموظفين وارتفاع نسب التسرب المهني.

ومنه نطرح التساؤل التالية:

❖ ما مدى جودة بيئة العمل في المؤسسات الخدمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

بالمسيلة.؟



### الاسئلة الفرعية :

1. ما مستوى ضغط العمل في المؤسسات الخدمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمسيلة؟
2. ما مستوى الترقية والتقدم الوظيفي في مؤسسة الخدمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمسيلة؟
3. ما مستوى الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الخدمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمسيلة؟

4. ما مستوى الاستقرار والامان الوظيفي في المؤسسات الخدمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمسيلة؟

### أهمية الدراسة:

إن مفهوم جودة حياة العمل يعتبر من المفاهيم الحديثة في إدارة الاعمال والتي من شأنها أن تؤثر بشكل فاعل على منظمات الأعمال بما يخدم ويحقق أهداف الشركات، و تظهر أهمية الدراسة من خلال البحث في المؤسسة الخدمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمسيلة ، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أن المؤسسات الخدمية تلعب دورا أساسياً ومحورياً، وكذلك تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تخدم.

أما من الناحية التطبيقية يسعى الباحث إلى تطبيق البحث على المؤسسات الخدمية حيث سيتم الإستفادة من نتائج هذه الدراسة من أجل معرفة مستوى جودة بيئة العمل من أجل تطوير البيئة المحيطة بالعاملين، لكون بيئة العمل هي المحدد الرئيسي لجودة ومستوى الخدمات ، فمكان العمل يؤثر على رغبة العمال في تعلم مهارات جديدة وزيادة دافعيّتهم.

كما ستضيف هذه الدراسة مادة نظرية يمكن الإستفادة منها على الصعيد الاكاديمي، وكذلك من خلال هذه الدراسة يمكن وضع تصور لدى المديرين في المؤسسات الخدمية حول جودة بيئة العمل .

### أهداف الدراسة

إن الهدف العام للدراسة هو التعرف على جودة بيئة العمل في المؤسسات الخدمية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) في مدينة المسيلة .

ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى نظام الترقية والتقدم الوظيفي في المؤسسات الخدمية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) في مدينة المسيلة.
2. التعرف على مستوى نظام الصراع وضغوط المهنية(العمل) في المؤسسات الخدمية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) في مدينة المسيلة.

3. التعرف على مستوى نظام المكافآت المرن في المؤسسات الخدمية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) في مدينة المسيلة؟

4. التعرف على مستوى نظام الصحة والسلامة المهنية في المؤسسات الخدمية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) في مدينة المسيلة.

## الفصل الاول

### -الإطار النظري للدراسة-



### المبحث الأول : مدخل جودة بيئة العمل

#### المطلب الأول: تعريف جودة بيئة العمل

جاءت في لسان العرب معنى لأبن منظور تعني الجيد ينفض الرديء، ويقال اجاد فلان في عملة بمعنى أعده جيدا.<sup>1</sup>

- **الجودة:** " شكل تعاوني في أداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل الادارة والعاملين ، و فرق العمل بهدف التحسين المستمر لجودة الإنتاج من خلال عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة منذ المحاولة الأولى .
- **بيئة العمل:** هي كل ما يحيط بالمنظمة من ظروف سواء داخلية او خارجية وتشمل جميع العناصر المؤثرة ولها تأثير مباشر على العاملين وتشمل الظروف المادية والمعنوية والمكانية والزمانية.
- **جودة بيئة العمل:** هي القدرة الجامعة في توفير جميع العناصر وابعاد بيئة العمل المناسبة والمفضلة لدى موظفيها والتي تساهم في رفع الاداء، من خلال إدراك العاملين لمدى تلبية المنظمة كما يرى ظهر مفهوم بيئة العمل ليوأكب المتغيرات والتطور الحاصل في المنظمات، وكما يساهم في التقليل من التوتر والقلق الذي يصاحب العاملين في عملهم ويهدد من استمراريته، ولذلك سعت الشركات لتوفير خدمات ومزايا تتلاءم مع طبيعة العمل خلال تطبيق استراتيجية جودة بيئة العمل التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، ورفع معدل التزامهم، وبذلك يزيد من قدرة الشركات على تحقيق التنافس والحفاظ والاستدامة على فعالية الاداء.

عرفها جاد الرب جودة بيئة العمل بانها العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على حياة العمل للعاملين ، وايضا حياتهم الشخصية ،والذي يسهم بدوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها .

#### المفهوم الشامل:

من خلال التعاريف سابقة الذكر نستنتج ان كل مؤسسة تمارس نشاط خاص بها ،وهي لا تعمل في فراغ بل تتشط بين مجموعة من العناصر التي تحدد نشاط بيئة العمل ،حيث تتمثل هذه العناصر في: الموارد المادية مثل : الاضاءة، درجة الحرارة ،...، والموارد البشرية ، والمستهلكون ، والمنافسون ...الخ ،تشمل هذه الاخيرة كل الظروف السائدة داخل المؤسسة وخارجها ،والتي لها تأثير على سلوك العاملين.

<sup>1</sup> بن خالد عبد الكريم، جامعة احمد راية، دراسة مدى تاثير جودة البيئة العمل بالتمكين الإداري للموارد البشرية بالمنظمة، جامعة أحمد دراية أدرار 2021-2022، ص8-9

### المطلب الثاني: أهمية جودة بيئة العمل

لجودة بيئة العمل أهمية في نجاح المنظمات، وزيادة الانتاجية من خلال اشباع احتياجات العاملين ورفع من مستوى رضاهم. الى أنها عملية أساسية في<sup>1</sup>:

- حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين او المنظمة بأسلوب المشاركة، كما في حلقات النوعية، وخلق منظمة متكاملة ديمقراطية كما اشار الى ذلك تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا من عملهم.
  - تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفظ على سلامة العاملين بالمنظمة.
  - اعادة هيكلة الانشطة ليصبح العمل أكثر رضا.
  - العمل على التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
- وقد حدد ان هنالك تأثيرات ايجابية من خلال تطبيق ابعاد جودة بيئة العمل ومن اهمها يساهم في تقليل الصراعات بين العاملين والادارة وخلق بيئة عمل محفزة وأكثر انتاجية.

كما أن برامج جودة حياة العمل تؤدي الى الشعور بالأمان الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال احترام العامل لنفسه وحرية التعبير عن ذاته، وتحسين ظروف العمل وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية من وجهة العاملين وخلق بيئة عمل مرنة و محفزة.

### المطلب الثالث: أهداف جودة بيئة العمل

تهدف جودة بيئة العمل الى تحقيق توازن وانسجام بين الحياة الوظيفية وحياتهم الشخصية وان الهدف لوجود جودة الحياة الوظيفية وذلك لزيادة الثقة بين العاملين والاندماج في حل المشاكل وزيادة الفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

ان جودة الحياة الوظيفية تهدف الى زيادة الانتاجية والكفاءة التنظيمية وتخفيض تكاليف التأمين الصحي ومعدلات التعويضات نتيجة اصابات العمل، وتساهم في زيادة مرونة وتكيف العاملين وبالتالي زيادة المشاركة وتحقيق مستوى عالي من رضا العملاء.

ان جودة بيئة العمل تهدف الى:

<sup>1</sup> هاشم ابوحميدان، جامعة جدة المملكة العربية السعودية، أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للبحوث والدراسات، المجلد 3، 2022، ص264.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- تحقيق الرضا الوظيفي.
- تحسين صحة العاملين النفسية والجسدية مما يحقق مشاعر ايجابية.
- تحسين الإنتاجية
- تعزيز التعلم في بيئة العمل.
- تكوين صورة ايجابية للمنظمة المحافظة على العاملين وتحفيزهم.
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للمعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
- زيادة انتماء العاملين، وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم،
- وتقييم عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
- المساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، والإبداع.

المبحث الثاني: أنواع وأبعاد ومعوقات جودة بيئة العمل

المطلب الأول: أنواع جودة بيئة العمل

ورغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات تنقسم الى ثلاث مستويات ،وهي:<sup>1</sup>

### أ. البيئة الخارجية العامة: general environment

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة ، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي ،مستوى دخل الفرد ،ومعدل التضخم ،وسعر صرف العملة ،ومعدل البطالة ،...الخ والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والماكينات، والسلع والخدمات الجديدة ،والابتكارات وبراءات الاختراع ،...الخ والبيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومية تجاه المنظمات واصحاب المصالح فيها ...الخ والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل العمر ،ومستوى التعليم ،ونمط الحياة ،والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

### ب. البيئة الخارجية الخاصة: specific environment

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة وتتكون من اصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة.

### ج. البيئة الداخلية: internal environment

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من الموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد التسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الادارية

---

<sup>1</sup>انصار أمجد علي إبراهيم، دور بيئة العمل في التزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في دراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص11.



### المطلب الثاني: أبعاد جودة بيئة العمل

#### البعد الأول: ضغط العمل

يقصد بضغط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الاحباط أو اختلالاً عضوياً كسرعات ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتعرف كذلك بضغط العمل بأنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل، مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة<sup>1</sup>.

هناك مصادر الضغوط متعلقة بالمنظمة ضمنها ظروف بيئة العمل، ومصادر متعلقة بالفرد ضمنها صراع الدور وغموضه وعبء العمل حيث لخصها الصيرفي:

- **ضغوط ناشئة عن عمل الفرد:** من بينها عبء العمل، نمط الإشراف غير المناسب، فقدان الفرد السيطرة على عمله، مناخ العمل والمداومة عدم تمتع العامل بسلطات تتناسب ومسؤولياته، عدم توافق قيم الفرد مع قيم وأهداف المنظمة أهم مسببات الضغوط التي يتعرض لها الفرد جراء عمله إضافة إلى نمط الشخصية القدرات والحاجات وغيرها.
- **مصادر ناتجة عن جماعة العمل:** تتمثل مثل هذه الضغوط في طبيعة العمل، غموض الدور صراع الدور، عبء العمل المسؤولية عن الأفراد المستقبل الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات المساندة الاجتماعية، افتقار الجماعة إلى التماسك والتلاحم وعدم التوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة، وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- **مصادر ناتجة عن المنظمة:** ومن هذه المصادر على سبيل المثال لا الحصر نوع الهيكل التنظيمي المعتمد ودقته اتجاهات الاتصالات داخل المنظمة نوع القيادة وكيفية اتخاذ القرارات مركزية القرارات، وتعرض العاملين إلى المخاطر.

<sup>1</sup> بو سعيد سهيلة، دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية دراسة الحالة مؤسسة تحويل البلاستيك وحدة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص12.

### البعد الثاني: نظام المكافآت المرن

المكافآت هي المقابل الذي يحصل عليه الفرد كتعويض عن ادائه، وبالتالي فإنه التعويض الذي يتحصل عليه الفرد كمقابل لادائه المتميز.

و هي مجموعة الظروف التي توفر في جو العمل والتي تشبع رغبات الأفراد التي يسعون لاشباعها عن طريق العمل <sup>1</sup>.

كما تعرف ايضا بأنها الفرص أو وسائل (الاجرة، علاوة...اخر) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها والتي تحتاج الى إشباع <sup>2</sup>.

### البعد الثالث: نظم الترقية والتقدم الوظيفي.

تعد الترقية إحدى مهام إدارة الموارد البشرية التي بالحصول عليها يزداد ولاء الموظف للمؤسسة، ويرى الباحثون أن الترقية التي يحصل عليها الموظف هي ناتج طبيعي لجهد في خدمة منظّمته وسعيه الدؤوب لتنفيذ استراتيجياتها وأهدافها المنشودة، وحصوله عليها بطريقة صحيحة ونزيهة يعزز ثقته بنفسه ويجعله مواكباً لأقرانه في المجال أو في وزارته أو في المؤسسات الأخرى، وبمرور الزمن يصبح نموذجاً يقتدى به من الزملاء، علاوة على تقلده منصباً أكثر رفعة اجتماعياً، ومالياً، تعرف الترقية بأنها إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات مسؤوليات وسلطات اكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة الحالية، كما أنها عادة قد ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر، تعمل الترقية على استغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع، وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي <sup>3</sup>.

تتم الترقّيات في إطار الترقّيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب، أو تعيينات اللجان، أو المشاريع الخاصة، حيث تعمل المنظمات على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقّيات، مما يولد لدى الموظفين شعوراً قوياً بالولاء للمنظمة، واحتفاظ المنظمة بالعاملين، ولغرض الترقية فإن

<sup>1</sup> ماهر احمد ، المستقبل الوظيفي ، دليل المنظمات والافراد في تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية للنشر ط1 مصر، 2009.

<sup>2</sup> زويلف مهدي حسن . إدارة الأفراد، دار مجدلاوي ؛ ط، 03 ، عمان. 1998.

<sup>3</sup> البلبيسي، أسامة، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كمية التجارة الجامعة الإسلامية، 2012، ص23.

الموظفين يواجهون زيادة طلب على المهارات القدرات والمسؤوليات وبالمقابل يحصل الموظفون على زيادة في الراتب وأحيانا منافع أكثر، إضافة لسلطة أعظم وهيئة ومركز أكبر.

ولا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقضي منها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها للموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدها بعد المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.

### البعد الرابع: الصحة والسلامة المهنية

إن الاهتمام بالصحة المهنية انطلاقاً من مفهومها الإنساني الذي يسعى إلى حماية الفرد من حوادث ومخاطر المهنة التي يمارسها، لذا يعتبر موضوع الصحة المهنية من المواضيع التي يجب أن يكون الفرد على علم بعلاقتها المباشرة بحياته اليومية وخاصة بما يتعلق بالمهنة التي يمارسها<sup>1</sup>.

وإدارة السلامة المهنية تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية في المؤسسة أو المنشآت ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة ووضع استراتيجية سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى سلامة المهنيين للوصول إلى المعايير الجودة في السلامة المهنية.

وتتلخص أهداف السلامة والصحة المهنية في حماية عناصر الإنتاج من الضرر والتلف الذي يلحقها من جراء وقوع حوادث وإصابات العمل وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية بهدف تأمين بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر المهنية سواء للعاملين أو المترددين على المؤسسة الصناعية.

إن الصحة والسلامة المهنية تسعى وفق مفهومها الحديث إلى حماية كل من يعمل بغض النظر عن نوع وطبيعة عمله من أخطار مهنته المادية والنفسية. فالحماية من أخطار العمل لا تقتصر على الأعمال الصناعية وإنما تشمل كافة الأعمال من إدارية وإنشائية وزراعية وخدمية وغيرها.

<sup>1</sup>أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص24-25.

### المطلب الثالث: معوقات جودة بيئة العمل

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- غياب خطة تنظيمية في العمل.
- عدم وجود لوائح، وقوانين ادارية، تحكم طبيعة العمل، ومهام العاملين.
- التدخل المباشر الذي تمارسه الادارة على الموظفين، مما يحبطهم ويقلل من المساحة الممنوحة لهم أثناء العمل.
- تعدد الادارات، أو وجود شركاء ماليين، يتدخلون في عمل الموظفين، وعليه تتضارب الأوامر الادارية.
- غياب الانسجام بين الموظفين.
- ضعف الرقابة المفروضة في العمل.
- ثقافة السيطرة لدى ارباب العمل، وهي غالباً ما تقتل طاقات الموظف وتنفره من العمل.
- عدم التزام الإدارة بإجراءات العمل، كزيادة مهام الموظف، وتأخير راتبه، الخصومات المالية غير المبررة، ومخالفة قانون الحد الأدنى للأجور.
- مشاعر الغيرة والكراهية من جانب الموظفين احياناً، تجاه الموظف المتميز.

<sup>1</sup> مشعلة فاطمة، التمكين الإداري وعلاقته بالتوافق الإداري، 2017-2018، ص11.

المبحث الثاني

-الإطار التطبيقي للدراسة-



المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

المطلب الأول: تعريف ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: Badr بأنه مؤسسة اقتصادية مالية وطنية لها قانونها الأساسي والتجاري وأوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي، ومع مرور السنوات تعددت نشاطاته بدءا بتدعيم فروعه على مستوى التراب الوطني حيث حقق ما كان يصبو إليه إذ بلغ عدد وكالاته سنة 1985 إلى 269 وكالة منها 6 رئيسية و31 فرع، أما في يومنا هذا فقد أصبح عدد وكالاته 286 وكالة و31 مديرية جهوية تشغل حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف .

ونظرا لكثافة نشاطه ومستواه فقد صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من قبل قاموس مجلة البنوك Bankers almanach لطبعة 2001 في المركز الأول في الجزائر و668 عالميا من أصل 4100 بنك. عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك كان لها دور في تفعيل المهنة المصرفية منها بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 82-106 الصادر في 11 جمادى الأول 1402 الموافق ل 11-03-1982 حيث اعتبر آنذاك وسيلة من الوسائل الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي وترقية الريف .

أما فيما يخص تعريف ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، فتعد الوكالة القاعدة الأساسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لأنه يمكن اعتبارها هيكلا مصغرا لهذا الجهاز البنكي، حيث تسعى جاهدة لتجسيد وتحقيق الأهداف العامة للبنك، وباعتبار أن البنك يسعى للتوسع الأفقي فقد قام بإنشاء 6 مديريات عامة و41 مديرية جهوية للاستغلال و290 وكالة وهذا التقسيم في قيد التوسع ليعم جميع أنحاء الوطن .

قد نشأت وكالة المسيلة سنة 1982 وتضم حاليا حوالي 70 عامل ما بين إطار وموظف ورقمها في التقسيم البنكي 904 وتسعى هذه الوكالة كغيرها من الوكالات إلى تحقيق توسيع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتبارها جزءا منه والعمل على تنفيذ سياسة التموقع الذي يسعى البنك إلى تحقيقها

المطلب الثاني: خصائص بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا أوليا، بنك تنمية، وسيلة للتخطيط ووسيلة للمراقبة :

1- بنك أولي: حيث يقوم بما يلي:

- معالجة جميع العمليات البنكية من قروض و صرف وخزينة .

- فتح الحسابات لكل شخص يتقدم لهذا الشأن .
- استلام الودائع لأجل وتحت الطلب لكل شخص يتقدم إليه .
- المشاركة في جمع التوفير والاحتياط .

2- **بنك للتنمية:** حيث تتمثل مهمة البنك في تنمية وترقية مجموع النشاطات الفلاحية الصناعية وكذا الصناعية التقليدية .

3- **وسيلة للتخطيط:** إن بنك Badr يسهر على تنفيذ المخططات والبرامج المقدرة لصالح الهياكل والنشاطات الفلاحية بفضل أولوية هذا القطاع في التمويل من طرف البنك .

4- **وسيلة للمراقبة:** يراقب البنك بالاتصال مع السلطات المعنية الحركات المالية للمؤسسة مع المخططات والبرامج المتعلقة بها، ويقوم دوريا بتحميل وضعيتها وتسييرها المالي، كما يقوم بإعلام السلطات العامة عن اختتام عمليات الحصيلة بتقديرات بشأن :

- سير الحملات الفلاحية
  - النتائج الإنتاجية والمالية والدراسات المالية .
  - تحقيق الاستثمارات وتأثيرها الاقتصادي والمالي
- المطلب الثالث: وظائف البنك، أهدافه ومصادر تمويله .**

**أولا: وظائف البنك .**

**وضع اتصال فعال لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :**

- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية .
- تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات .
- إعطاء الدعم الإعلامي .

**عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال :**

- تصفية المشاكل المالية .
- أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا .
- تمويل التجارة الخارجية .
- الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية .

-تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.

**تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة من أجل :**

-تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها

-الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية

-مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها

**ثانيا: أهداف البنك**

-إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي و تجديد الثروة وعصرنتها .

-إشراك الزراعة و تنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني .

-توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات .

-الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد و كذا تكوين الموظفين وتقويم سلوكهم.

غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تحقق ما لم يعمل البنك على :

-رفع الموارد بأفضل التكاليف .

-التسيير الدقيق للخزينة .

-تكوين وتحفيز هيئة الموظفين .

-السعي إلى تحسين علاقاته مع البنوك الأخرى لإنشاء سمعة طيبة عن طريق تسهيل المعاملات الخارجية مع الاعتمادات المستندية وغيرها من التعاملات .

**ثالثا: مصادر تمويل بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR**

إن بنك Badr كسائر البنوك بالإضافة إلى رأسمالها المحدد في قانونها الأساسي فإن موردها

المالي الموجود بحوزتها يتشكل من :

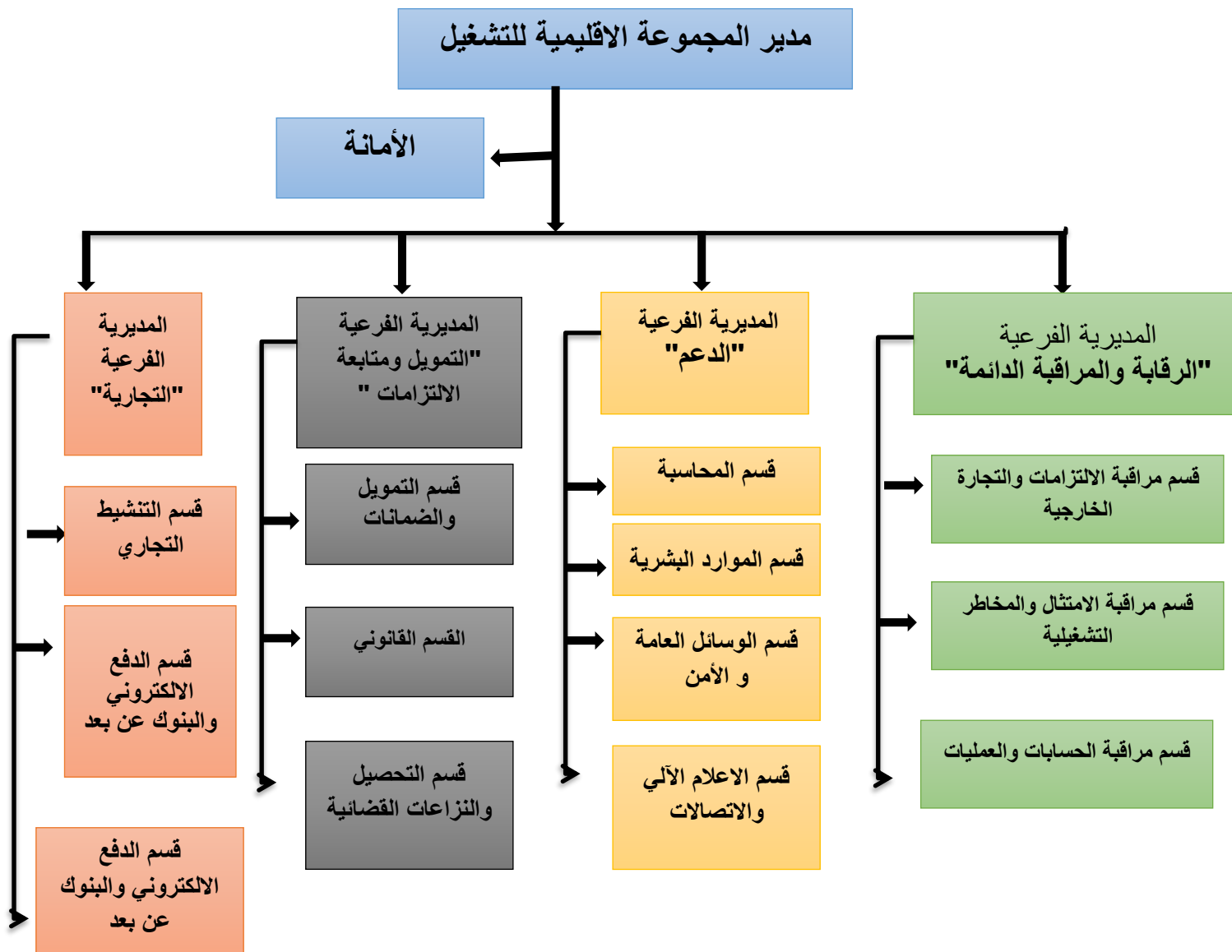
- رأسمالها الأساسي و احتياطات قانونية و خاصة .

- الودائع التي تمثل المصدر الرئيسي للموارد الفورية والمحددة الأجل التي يتلقاها الجمهور .



- نسبة الفوائد المحصلة من القروض الممنوحة للزبائن .
- الأموال المتوفرة التي تؤمن عليها الهيئات العمومية التابعة للهيكل والأعمال الفلاحية و الحرفية والزراعية، أي المصاريف التي يتحصل عليها لقاء خدمات مقدمة للزبائن .
- القروض التي يمكنه التعاقد برهنها في حافظته الخاصة بالمستندات المالية وغيرها من السفجات .
- التسليفات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية أو التي تعتبر أكبر الموارد ربحا و أقلها سيولة بشكليها مقابل ضمان أو بدونه .
- جمع الحاصل و الوسائل المالية الأخرى الناجمة عن أرباح الصرف ، وتتحصل عليها من خصم الأوراق المالية ، وكذا الميزانية المحددة من طرف المديرية العامة و يتم كل تعديل في رأس المال الأساسي الاحتياطي الخاص بالبنك بقرار يتخذه وزير المالية بناءا على اقتراح من مجلس الإدارة والمدير العام للبنك الفلاحي ، وفي حالة عدم كفاية هذه الموارد فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية تلجأ إلى البنك المركزي BCA للإقراض منه مقابل نسبة من هذه الموارد سواء بالعملة الوطنية أو بالعملة الصعبة .

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR



المبحث الثاني: واقع جودة بيئة العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة

لقد تم اجراء مقابلة محل الدراسة ومن بين النتائج التي تحصلنا عليها كانت كالتالي:

أولا: نظم الترقية والتقدم الوظيفي.

- ماهي العوامل الاساسية التي تحدد عملية الترقية في مكان العمل ؟

تظهر العوامل الأساسية التي تحدد عملية الترقية في البنك محل الدراسة التالية:

1-الأقدمية في المنصب:

- تشير إلى أن نظام الترقية والتقدم يعتمد على مدة الزمنية التي قضاها الموظف في المنصب، مما يدل على التقدير للخبرة والاستمرارية.
- ميزة: تشجيع على الاستقرار الوظيفي.
- نقطة السلبية محتملة: قد تهمل الكفاءة مقابل مدة زمنية فقط.

2- فترات التكوين والتربص:

- وجود هذا العامل يظهر اهتمام المؤسسة بالتطوير المهني واعتباره شرطا للتأهل للترقية.
- يدل على أن الترقية لا تمنح تلقائيا، بل يجب أن تكون مدعومة بتأهيل مهني مستمر.

3- المردودية الفردية:

- لهذا العنصر يعكس التوجه نحو الكفاءة الانجاز.
- يعتبر مؤشرا إيجابيا على أن الأداء يؤثر على فرص الترقية، مما يحفز الموظفين على العطاء .

4- نسبة الغيابات:

- يعكس هذا العنصر أهمية الالتزام والانضباط في مكان العمل.
- استخدام هذا المؤشر يشير إلى أن المؤسسة تهتم بربط الترقية بالسلوك الوظيفي.

5- الملف التأديبي:

- يؤكد على ضرورة وجود سجل مهني نظيف.
- يجعل من الترقية حافزا للالتزام بالسلوكيات المهنية الصحيحة.

الاستنتاج العام:

يظهر ما سبق إن نظام الترقية والتقدم المعتمد في بنك التنمية الفلاحية يجمع بين معايير زمنية وكفاءة والانضباط وهذا مزيج يهدف إلى التنمية والتقدم.

- ماهي الاجراءات الي يجب اتباعها لضمان العدالة في عمليات الترقية؟

### 1- إشراك المسؤولين المباشرين في عملية التقييم.

- يدل على أن الموظفين يرون أن من يعرف أداء العمال عن قرب هو الأقدر على تقييمه.

- يظهر الرغبة في تجنب التقييم البيروقراطي البعيد عن الواقع العملي.

### 2- وضع كل المعطيات الخاصة بالعامل تحت تصرف المسؤولين.

- يعكس أهمية الشفافية والدقة في التقييم.

- يظهر وعيا بأن العدالة تتطلب معلومات شاملة مثل (الأداء، الكفاءة، الانضباط، الغيابات)

### 3- إشراك الشريك الاجتماعي (مثل العمال)

- يدل على الرغبة في ضمان مراقبة مستقلة أو محايدة.

- يشير إلى أهمية تمثيل صوت العمال في القرارات التي تؤثر على مستقبلهم المهمين.

الاستنتاج العام :

المشاركون يربطون العدالة بالترقية ب: الشفافية، الموضوعية، المشاركة الجماعية (من خلال

مثل العمال)

- ماهي المزايا التي يقدمها نظام الترقية والتقدم الوظيفي للموظفين ؟

### 1- زيادة الراتب الشهري:

- يرى المشاركون أن الترقية تمثل حافزا ماديا مباشرا، يعكس التقدير الرسمي لجهود الموظف.

- يظهر هذا العنصر مدى ارتباط التحفيز المالي بالشعور بالإنصاف الوظيفي، واثرة في رفع روح

المعنوية

### 2- توسيع نطاق الصلاحيات والسلطة:

- يشير إلى أن الترقية لا تقتصر على المكافآت المالية، بل تشمل أيضا الترقية في المكانة الإدارية

والقدرة على اتخاذ القرارات.

- تعكس هذه الميزة رغبة الموظفين في النمو المهني وتحمل المسؤولية أوسع داخل المؤسسة.

### 3- الحصول على فرص للترشح لمناصب عليا او قيادية:

- يفتح نظام الترقية المجال أمام الموظفين للوصول إلى مناصب قيادية او إشرافية.

- هذا يعكس مبدأ تكافؤ الفرص ويشجع على التطور المستمر ،مما يجعل المؤسسة بيئة عمل

محفزة لنمو المهني.

### 4- الاستفادة من تحفيزات ومكافآت :

- تعكس هذه الميزة القيمة المعنوية والمادية للترقية ،حيث يتم تقدير الموظف عبر مكافآت مختلفة ( مالية ،معنوية )
  - تظهر الاجابات أن الموظفين يربطون الترقية أيضا بشعور بالامتنان والتقدير من طرف المؤسسة
- الاستنتاج العام:

يتضح من الاجابات المشاركين أن الترقية لاتعتبر مجرد تقدم وظيفي ،بل هي وسيلة متعددة ابعاد لتعزيز الرضا الوظيفي.

### -كيف يمكن للموظف تحسين مهاراته ليكون مؤهلا لترقية في المستقبل؟

#### 1- المشاركة في دورات تكوينية خاصة بالمؤسسة:

- يرى الموظفون أن التكوين المستمر داخل المؤسسة يمثل وسيلة فعالة لتطوير المهارات المهنية بما يتماشى مع احتياجات العمل.
- يظهر هذا العنصر وعيا بأهمية التكوين الذاتي ، والارتباط بين الأداء الوظيفي وفرص الترقية ،كما يدل على إدراك أهمية مواكبة التغيرات التقنية والتنظيمية في بيئة العمل.

#### 2- التسجيل الأكاديمي في أطوار اخرى:

- يعتبر التحصيل العلمي المتواصل ،كالتسجيل في دراسات جامعية أو برامج متقدمة وسيلة لتعزيز الكفاءة الفردية ورفع المستوى التأهيلي.
- يعكس هذا الخيار رغبة الموظف في جمع بيت تطور الأكاديمي والمهني ،كما يشير إلى تقدير الموظفين لأهمية المؤهلات العلمية في فرص الترقية.

### الاستنتاج العام:

- تظهر اجابات الموظفين أن تأهيل الموظف للترقية المستقبلية تستند إلى:

- المسار المهني : يعبر عن دورات تدريبية مرتبطة باحتياجات المؤسسة.
- المسار الأكاديمي : يعبر عن استكمال الدراسة والحصول على درجات علمية عليا.

ثانيا: نظام المكافآت المرن.

- ماهي انواع المكافآت التي يوفرها البنك ضمن النظام المرن؟

1- التركيز على المكافآت المادية:

- معظم الموظفين اشاروا إلى أن البنك يقدم مكافآت مادية بالدرجة الأولى ،مثل الحوافز المالية والمكافآت النقدية.
- هذا يعكس تصورا سائدا بأن الحافز المالي هو الأداة الرئيسية المستخدمة للتحفيز .
- كما يدل على أن النظام المرن من وجهة نظر الموظفين لايزال مرتبطا بالمردود المالي أكثر من غيره.

2- غياب واضح المكافآت غير مادية :

- قلة الاشارة الى المكافآت غير مادية مثل الإجازات المرنة ،فرص التطوير او ،التقدير المعنوي،توحي بأن هذه الأنواع قد تكون إما غير مكلفة فعليا أو غير معروفة لدى الموظفين.
- وقد يعكس ذلك حاجة للتوعية او لتطوير النظام بحيثيشكل مزايا أوسع وأكثر تنوعا.

3- بساطة التصورات حول النظام المرن :

- اقتصار الاجابات على الجانب المادي فقط يشير إلى أن مفهوم "المرونة"في نظام المكافآت لم يفهم أو يفعل بشكل كاف.
- وهذا يكشف محدودية في تطبيق المفهوم الحديث للمكافآت المرنة التي تشكل باقة متنوعة تلائم احتياجات الأفراد.

الاستنتاج العام :

تصورات الموظفين حول نظام المكافآت المرن تتركز بشكل كبير على البعد المالي ،مع غياب واضح للجوانب الأخرى وهذا يعكس أحد أمرين.

أما النظام المطبق حاليا يفتقر إلى تنوع ويعتمد على الحوافز المالية فقط.

او ان هناك ضعفا في التواصل والتوعية حول باقي المكونات النظام المرن.

- هل يتم توزيع المكافآت بناء على معايير واضحة وشفافة ؟

1- تأكيد على أهمية الوضوح والشفافية :

- تكرار عبارة "يجب أن تكون معايير واضحة وشفافة "يدل على أن الموظفين يرون ذلك كعنصر أساسي لضمان العدالة التوزيع.

### 2- تحديد بعض المعايير :الأداء والغيابات :

- الإشارة الأداء والغيابات كمحددات لتوزيع المكافآت يظهر وعين الموظفين بأن المكافأة يجب أن تبنى على معايير موضوعية وقابلة للقياس.
- الأداء يشير إلى الجودة وكفاءة العمل،بينما الغيابات تمثل مؤشرا على والالتزام والانضباط،وهما عنصران مهمان في تحفيز السلوك المطلوب.

### 3- غياب التنوع في المعايير :

- الاقتصار على معيارين فقط قد يشير إلى أن النظام المعتمد حاليا يفتقر إلى شمولية في تقييم الجوانب المتعددة لأداء الموظف(مثل المبادرة،العمل الجماعي،الطوير المهني)
- كما يدل على بساطة النظام التقييمي او عدم وضوح تفاصيله بالنسبة للموظفين.

### الاستنتاج العام:

إن الوضوح والشفافية المعايير عاملان أساسيان لضمان العدالة في توزيع المكافآت .وقد تم تحديد الأداء والغيابات كامثلة لمعايير مقبولة وموضوعية

يشير هذا إلى الحاجة ملحة لتوضيح معايير التقييم وتعميمها على الموظفين.

### -هل يشعر الموظفون بأن نظام المكافآت عادل ويعكس ادائهم وجهودهم ؟

#### 1- التشكيك في موضوعية التقييم :

- عبارة "لا يمكن أن يكون موظف احسن من موظف في تقييم الكفاءات"تعكس شعورا بوجود تباين غير مبرر في تقييمات.
- يدل ذلك على أن بعض الموظفين يرون أن تمييز بين أفراد في منح المكافآت لا يستند دائما إلى معايير واضحة أو عادلة.

#### 2- الاحساس بالمساواة المطلقة أو إنكار الفروقات الفردية:

- قد تشير العبارة إلى نوع من رفض لفكرة التفاوت في تقدير ،وكان الجميع يجب أن يقيموا على قدم ،ما يعكس شعور بالاقصاء ،او غموض في المعايير المستخدمة لتقدير بين أداء الموظفين .

#### 3- غياب الثقة في نظام التقييم والمكافآت:

- هذه الإجابة توحى بوجود ضعف في الثقة بالنظام القائم ،وقد يكون السبب في ذلك هو الغموض في المعايير ،او الانطباع بوجود محاباة أو تفضيل غير مبرر .

### الاستنتاج العام:

الاجابات تعكس الشعور بعدم عدالة نظام المكافآت لدى بعض الموظفين ،سواء من حيث المعايير او تطبيق.

يبدوا أن تفاوت بينما يفترض أن يكون عليه التقييم وما يشعر به الموظف فعليا.

ويشير هذا إلى الحاجة ل:

- تعزيز الشفافية والوضوح في كيفية تقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- ضمان التوازن بين التقدير العادل للفروق الفردية وبين توفير فرص متكافئة لجميع الموظفين.
- بناء الثقة في النظام من خلال إشراك الموظفين في فهم وتطوير معايير التقييم.
- كيف يتم تقييم أداء الموظفين لتحديد المكافآت المناسبة ؟

#### 1- وضوح المعايير الثلاثة :

- الأداء ، الغيابات ، المردودية الفردية.
- يشير ذكر هذه المعايير إلى أن هناك نظام تقييميا محددا ومعروفا إلى حد ما بين الموظفين.
- أداء العاملين : يعكس وجود العمل ومدى الالتزام بالمهام
- عدد الغيابات : يستخدم كل مؤشر على الانضباط والحضور
- المردودية الفردية: تقيس الإنتاجية والمساهمة الفعلية للموظف
- كيف يقارن نظام المكافآت المرن البنك مع الأنظمة المطبقة في البنوك المنافسة ؟

#### 1- تمييز بين البنوك الخاصة العامة:

- تشير الإجابة إلى أن الفرق الأساسي يلاحظ عند المقارنة مع البنوك الخاصة، في حين أن البنوك العامة تشترك إلى حد كبير في نفس نظام التقييم والمكافآت.
- هذا يدل على أن الموظفين يدركون الفروقات بين أنظمة التحفيز في القطاعين العام والخاص.

#### 2- الإشارة إلى محدودية التحفيز في البنوك العامة:

- تحمل العبارة انتقادا للأنظمة المعتمدة في البنوك العامة ، إذ يفهم منها أن هذه الأنظمة غير مرنة وتشترك في نمط تقليدي من التقييم والمكافأة.
- وق يشير ذلك إلى ضعف التنافسية داخل القطاع العام ،او إلى غياب الابتكار في سياسات التحفيز



### 3- غياب التفاصيل حول المقارنة الفعلية :

- لم ترد إشارة محددة حول ما يميز نظام المكافآت في البنوك الخاصة (مثل الحوافز المالية الاعلى ،او المرونة الاكبر، او التقدير الفردي)...
- وهذا يدل على غياب معلومات دقيقة لبعض الموظفين عن ج.

### الاستنتاج العام :

يرى الموظفون أن نظام المكافآت في بنك لا يختلف كثيرا عن مثيلة في البنوك العامة ،لكنه أقل جاذبية أو مرونة مقارنة بالبنوك الخاصة.

هذا يعكس وعيا بأن السياق المؤسسي (عام وخاص) يؤثر بشكل مباشر على طبيعة نظام المكافآت ،وعلى مدى قدرته على تحفيز

### ثالثا: الصراع والضغوط المهنية (العمل):

- ماهي الاسباب الرئيسية التي تؤدي إلى الصراع في بيئة العمل ؟

#### 1- عدم توفر العدالة :

- إن غياب الإنصاف في التعامل بين الموظفين سواء في التقييم ،الترقية ،توزيع المهام او المكافآت، يعتبر منبعا أساسيا للتوتر والصراع.
- يدل على وعي الموظفين بأهمية الشعور بالعدالة كعنصر أساسي في بيئة العمل السليمة.
- يعكس اثر غياب العدالة على العلاقات المهنية ،حيث قد يؤدي إلى انعدام الثقة ،والغيرة ،وتدهور الروح الجماعية.

#### 2- ضغوط من المسؤول المباشر على الموظف :

- إن وجود علاقة سلطوية غير متوازنة ،قد تتسم بالتعسف او غياب الدعم.
- يظهر كيف يمكن لسوء إدارة المسؤولين أن تتحول الى مصدر للصراع ،سواء بشكل مباشر (نزاعا) او غير مباشر (احباط ،انسحاب نفسي)
- يعكس تأثير الضغط المستمر على الصحة النفسية والمناخ العام داخل فرق العمل.

### الاستنتاج العام:

يرى الموظفون أن الصراع في بيئة العمل ناتج اساسا عن انعدام العدالة والضغوط الإدارية ، مايعكس تصورا بأن البيئة العادلة والداعمة تعد أساسيا لخفض التوتر وتحقيق الانسجام المهني. يتطلب ذلك تحسين أنظمة العدالة التنظيمية ،وتطوير مهارات القيادة التعامل الإنساني مع المرؤوسين.

- ماهي استراتيجيات إدارة الصراع التي يمكن تطبيقها في بيئة العمل ؟

#### 1- الاحتكام إلى قانون العمل:

- يدل على الرغبة في وجود مرجعية قانونية عليا تنظم العلاقات وتحل النزاعات بشكل رسمي ومحيدة
- يظهر الثقة في الاطارات القانونية كمصدر للعدالة وحماية الحقوق.
- يشير إلى أن الموظفين يرون القانون أداة لضبط التجاوزات وتحديد الحقوق والواجبات.

#### 2- الرجوع الى القانون الداخلي للمؤسسة.

- أهمية وجود تنظيم داخلي واضح ومفصل يراعي خصوصية المؤسسة.
- الوعي بأن خل الصراع لا يقتصر على القانون العام فقط، بل يشمل لوائح تنظيمية داخلية قد تكون أكثر قربا وفعالية.
- يشير إلى دور الشفافية والتنظيم في الوقاية من الصراعات قبل نشوبها.

#### 3- الاستناد إلى الاتفاقية الجماعية:

- يظهر تقديرا لأهمية الحوار الاجتماعي والاتفاقات بين الإدارة والشركاء الاجتماعيين.
- يعكس الايمان بأن التفاوض والمسبق والاتفاقات الجماعية تسهم في تقليل مصادر الخلاف وتوفير حلول مرضية للطرفين.
- يشير إلى قيمة العمل النقابي وتمثيل العمال في إدارة النزاعات.

### الاستنتاج العام:

يرى الموظفون أن إدارة الصراع تعتمد على مرجعيات قانونية وتنظيمية واضحة تشمل:

- القانون الوطني لضمان العدالة العامة
- القانون الداخلي لتنظيم التفاصيل اليومية
- الاتفاقيات الجماعية لضمان التوازن التفاوضي.

- ماهي أساليب تعزيز التواصل الفعال لتحليل الصراعات والضغط العمل في مكان العمل ؟

### 1- طرح المشكلة في الاجتماعات بحضور النقابة :

- يعكس إدراكا لأهمية التواصل الجماعي المنظم كوسيلة للتعامل مع المشكلات المهنية.
- يدل على وجود قناة رسمية للتعبير عن المشكلات ما يعزز الشفافية ويقلل الاحتقان.
- يشير إلى دور النقابة كـ"وسيط" او "ضامن" في التواصل بين الموظف والإدارة ،مما يساهم في التوازن داخل العلاقة المهنية.
- يظهر فهما بأن التواصل ليس فقط بالنقاش الفردي ،بل أيضا من خلال آليات تمثيلية تتيح معالجة القضايا بشكل منظم ومحمي قانونيا.

### الاستنتاج العام :

الموظفون يعتبرون أن التواصل الفعال لمعالجة الصراع وضغط العمل يتجسد في:

- الاجتماعات الرسمية كفضاء للحوار
- لنقابة كوسيط تمثيلي يضمن إيصال صوت الموظف بطريقة شرعية ومنظمة.
- هذا يدل على تصور عملي ومؤسساتي للتواصل ،يتجاوز الحوار العفوي إلى استخدام أدوات منظمة وداعمة للعدالة والحماية الجماعية.

- ماهي الأدوات والتقنيات التي يمكن للموظف استخدامها للتعامل مع ضغوط العمل بشكل أفضل ؟

### 1- الغيابات والعطل المرضية:

- نرى أن بعض الموظفين يلجؤون إلى الانسحاب المؤقت كاستراتيجية لمواجهة الضغط ،سواء كان فعليا (مرض) او كوسيلة للهروب من وضع غير محتمل.
- وهذا يعكس غياب أدوات دعم داخلية فاعلة تساعد الموظف على إدارة الضغوط وهو على رأس العمل.

- قد تكون مؤشر على مستوى إجهاد مرتفع يدفع الموظف إلى طلب الراحة القسرية.

### 2- الحضور دون عمل /التهرب من العمل:

- تتمثل في سلوكيات دفاعية سلبية ،تعكس فقدان الحافز أو الشعور بالعجز أمام ضغط العمل.
- تظهر عدم وجود آليات حصيلة أو مؤسساتية للتعامل مع التوتر ،مما يؤدي إلى سلوكيات غير منتجة قد تضر بالفريق ككل.
- قد تعكس أيضا غياب رقابة فعالة أو بيئة تسمح بحدوث التهرب دون معالجة الأسباب.

### 3- المرونة في التعامل:

- تعد الإشارة الإيجابية الوحيدة ،والتي تدل على وجود فئة من الموظفين تحاول التكيف الذاتي مع الضغوط

- تظهر القدرة الفردية على التحمل ،لكنها قد تكون غير كافية إذا غاب الدعم المؤسسي والتدخلات الوقائية

### الاستنتاج العام:

- تكشف الاجابات عن نمطين متباينين في التعامل مع ضغوط العمل.
- استجابة سلبية
- (الغياب ،التهرب ) تعكس مستوى توتر مرتفع وغياب وسائل الدعم.
- استجابة إيجابية فردية (مرونة)، لكنها تبقى محدود إن لم تدعم بسياسات مؤسسية.
- تشير هذه الممارسات إلى الحاجة ملحة لتوفير برامج دعم نفسي ،تحسين بيئة العمل ،والتكوين في مهارات التكيف ،لتقليل اللجوء إلى الحلول السلبية وتعزيز التوازن المهني.

### رابعا :الصحة والسلامة المهنية

- ماهي المخاطر المحتملة في مكان العمل التي تؤثر على صحة العاملين في البنك؟

#### 1- الأخطاء المهنية والإدارية:

- تشير إلى أن العاملين يرون أن سوء التنظيم الإداري ،او اتخاذ قرارات غير مدروسة ،قد يؤدي إلى ضغط نفسي او بيئة عمل غير صحية.
- يعكس هذا الوعي بأن العوامل الإدارية ليست فقط تنظيمية ،بل قد تؤثر بشكل مباشر على صحة النفسية والجسدية للعامل.

#### 2- الضغوط النفسية المرتبطة بطبيعة العمل البنكي:

- تشمل كثافة العمل ،التعرض المستمر للجمهور ،ودقة التعاملات المالية ،مما قد يسبب توترا و اجهادا دائما.

- يدل ذلك على إدراك الموظفين لأثر بيئة العمل الضاغطة عل صحتهم النفسية.

#### 3- غياب بيئة عمل داعمة:

- مثل ضعف الدعم النفسي،او دعم توفير فترات راحة كافية ،مما يؤثر سلباً على الصحة العامة.
- يعكس الحاجة إلى تحسين ظروف العمل لضمان السلامة النفسية والجسدية.

### الاستنتاج العام:

- هنا نربط المخاطر الصحية في بيئة العمل البنكي بعوامل إدارية ومهنية ونفسية.

- الاهتمام بالصحة النفسية ،باعتبارها جزءا أساسيا من السلامة المهنية
- الحاجة إلى إدارة فعالة تقلل من التوتر وتخلق بيئة أكثر استقرارا.
- الوعي بأن الأخطاء الإدارية لا تؤثر فقط على الأداء ،بل على الصحة كذلك.
- ماهي معايير السلامة المهنية الي يجب أن تتوفر في أي منشأة ؟

### 1-مسالك النجدة (مخارج الطوارئ):

- يدل على وعي بأهمية وجود ممرات إخلاء واضحة وسهلة الوصول في حالات الطوارئ ، مثل الحرائق أو الكوارث.
- يعكس فهما بأن حماية الأرواح تبدأ من التخطيط السبق لتأمين المخارج.

### 2-قاعة علاجية للأدوية (غرفة اسعافات أولية):

- تشير إلى أهمية الجاهزة الطبية داخل المنشأة للتعامل مع الإصابات او الحالات الطارئة.
- يظهر إدراكا لأهمية التدخل السريع في الحفاظ على صحة وسلامة العاملين.

### 3- مطفأة حريق:

- تعكس الوعي بضرورة توفر ادوات الإطفاء الاساسية ،والاستعداد للتعامل الفوري مع الحوادث.
- يدل أيضا على اهتمام العاملين بوسائل الحماية الوقائية داخل بيئة العمل.

### الاستنتاج العام :

إن في إجابة الموظفين على متطلبات الأساسية والمباشرة للسلامة المهنية ،مما يعكس فهما عمليا وواقعا للسلامة وتبرز هذه الإجابات الثلاث رسائل رئيسية:

- الجاهزة للطوارئ (مخارج،معدات إطفاء)
- الرعاية الصحية الأولية داخل مقر العمل.
- الوقاية والحماية كجزء لا يتجزأ من بيئة العمل الآمنة.
- كيف يمكن التحقق من التزام البنك بمعايير الصحة والسلامة ؟

### 1-مفتشيات العمل:

- تشير إلى إدراك واضح لدور الجهات الرقابية الرسمية في مراقبة مدى تطبيق معايير السلامة.
- يعكس هذا وعيا بأهمية الرقابة الخارجية لضمان الالتزام وتطبيق القوانين بفعالية.
- كما يدل على أن المشاركين برون أن وجود جهة مستقلة للتفتيش يعزز من الشفافية والمحاسبة.

### 2- ادوات الحماية والسلامة:

- تعني مراقبة مدي توفر واستخدام التجهيزات الوقائية مثل مطافئ الحريق ، معدات الاسعاف، كاميرا المراقبة ،اجهزة الانذار...
  - يظهر ذلك أن العاملين يعتبرون توفر هذه الأدوات مؤشرا ملموسا على الالتزام الفعلي ،وليس فقط النظري، بمعايير السلامة.
- الاستنتاج العام :**

هناك عاملين أساسيين وهما:

- الرقابة المؤسسية المستقلة (مفتشيات العمل)،لضمان عدم التلاعب أو إهمال.
  - المعاينة الميدانية الواقعية (توفر ادوات الحماية )،كدليل مادي على تطبيق المعايير.
- ويعكس هذا التصور رغبة في بيئة عمل يطبق فيها القانون فعليا، مع تجهيزات واضحة تعزز الاحساس بالامان.

**-ماهي الاجراءات التي يجب اتباعها في حالة حظاث حادث في مكان العمل ؟**

### 1-وجود شهود وتوثيق الحادث:

- يدل على إدراك العاملين لأهمية إثبات الحادث بشكل رسمي وشفاف.
- وجود شهود يعزز مصداقية التقرير ويمنع التلاعب أو إنكار الحادث من طرف المؤسسة.
- كما يعكس وعيا بالاجراءات القانونية والإدارية التي تتطلب أدلة وشهادات

### 2-ملئ استمارة الضمان الاجتماعي:

- يظهر معرفة بالاجراءات الرسمية الواجب اتباعها لضمان تعويض المتضرر.
- يدل على فهم لدور الوثائق الرسمية في تفعيل حق العامل في التعويض والعلاج.

### 3-التعويض الكامل (100%)ومنح عطلة مرضية:

- تعبر عن حقوق العامل بعد الحادث ،سواء من حيث التغطية المالية أو الراحة الجسدية والنفسية.
- يشير كذلك إلى أهمية استمرارية الدخل وعدم المساس بحقوق العامل أثناء فترة التعافي.

### 4-دور مصالح الضمان الاجتماعي :

- يبرز فهم العاملين بأن التعويض النهائي لا تحدده المؤسسة (البنك) فقط،بل يعود إلى تقييم هيئات مستقلة (الضمان الاجتماعي)
- يظل ذلك على إدراك للدور المؤسسي والحيادية الذي يلعبه الضمان الاجتماعي في حماية حقوق العاملين.

### الاستنتاج العام :

هنا نرى بشكل واضح ومتكامل حول كيفية التعامل مع الحوادث المهنية ،مبنية على :

- التوثيق والاثبات(شهود ،استمارات)
- الاجراءات القانونية والرسمية لضمان حقوق التعويض والرعاية.
- الاحتكام إلى مؤسسات مستقلة (الضمان الاجتماعي) لضمان العدالة والشفافية.

## الخاتمة





بعد استعراضنا لموضوع جودة بيئة العمل وما تحمله من أبعاد وتأثيرات عميقة ، يمكننا الجزم بأن بيئة العمل لم تعد مجرد اطار مادي أو تنظيمي يؤدي فيه الموظف مهامه فحسب، بل اصبحت عنصرا استراتيجيا و جوهريا في نجاح المؤسسات واستدامتها.

ان الموظف اليوم لا يبحث فقط عن راتب أو منصب ، بل عن مكان يشعر فيه بالامان والاحترام والتقدير وعن بيئة تشجعه على التطور والابداع وتحقيق ذاته، لقد بينا في هذه المذكرة كيف تؤثر بيئة العمل في الجوانب النفسية والسلوكية للموظف، وكيف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية والولاء الوظيفي والانتماء المهني. كما تطرقنا إلى أن جودة بيئة العمل لا تقتصر على التصميم المكاني أو ظروف العمل المادية فقط بل تشمل ثقافة التواصل، نمط القيادة، العدالة، فرص النمو، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

وفي ظل التحولات السريعة التي يشهدها سوق العمل من حيث الرقمنة والعمل عن بعد، وتغيير التوقعات من الأجيال الجديدة ، تزداد الحاجة إلى بيئات عمل مرنة، داعمة، وقادرة على التكيف مع هذه المتغيرات دون التفريط بقيم الإنسان وكرامته. فالمؤسسات التي تضع الإنسان في صلب استراتيجياتها وتؤمن بأن راحة الموظف ورضاه النفسي هو الاستثمار الحقيقي في المؤسسات التي تملك المستقبل.

وعليه فإن تحسين بيئة العمل ليس خياراً تجميلاً أو رفاهية تنظيمية بل هو إلزام إداري وأخلاقي يجب أن يترجم إلى سياسات عملية وممارسات يومية. ومن خلال ذلك فقط يمكن للمؤسسات أن تحصد نتائج ملموسة على المستويين الفردي والجماعي وأن ترسخ نموذجاً إنسانياً وإنتاجياً للعمل في آن واحد .

## حوصلة

تشير جودة بيئة العمل إلى مدى ملاءمة وظروف المكان الذي يعمل فيه الموظفون من حيث الراحة، الأمان، والتحفيز تشمل الجوانب المادية مثل التهوية، الإضاءة، والنظافة، إضافة إلى الجوانب النفسية مثل العلاقات بين الزملاء، الدعم الإداري، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، تساهم بيئة العمل الجيدة في تحسين الأداء، رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل نسب الغياب والدوران الوظيفي. لذلك، تسعى المؤسسات الناجحة إلى خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإنتاجية.

حيث لاحظنا من خلال مذكرتنا البسيطة والجزء التطبيقي أن الأبعاد كانت:

- **الصحة والسلامة المهنية:** توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر، مع تطبيق معايير الوقاية والسلامة لحماية الموظفين جسدياً ونفسياً.
- **الصراع والضغوط المهنية:** العمل على تقليل التوتر والنزاعات داخل بيئة العمل من خلال تعزيز التواصل الإيجابي والدعم النفسي.
- **نظام المكافآت المرن:** تطبيق آلية تحفيزية عادلة ومرنة تكافئ الأداء والإنجاز، مما يرفع من رضا الموظفين ودافعيتهم.
- **نظام الترقية والتقدم الوظيفي:** اعتماد نظام ترقية قائم على الكفاءة والإنجازات، يتيح للموظفين فرصاً واضحة للنمو والتطور المهني.

## قائمة المراجع



## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1-الكتب

- 1- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010
  - 2- ماهر احمد ، المستقبل الوظيفي ، دليل المنظمات والافراد في تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية للنشر ط1 ،مصر، 2009
  - 3- زويلف مهدي حسن . إدارة الأفراد، دار مجدلاوي ؛ ط، 03 ، عمان. 1998.
- ### 2-أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير ومذكرات الماستر
- 1-البليسي، أسامة، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كمية التجارة الجامعة الإسلامية، 2012
  - 2-نصار أمجد علي إبراهيم، دور بيئة العمل في التزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في دراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
  - 3-بو حميد هاشم عيسى عبد الرحمن ، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
  - 4-بو سعيد سهيلة، دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية دراسة الحالة مؤسسة تحويل البلاستيك وحدة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015
  - 5-بن خالد عبد الكريم، جامعة احمد راية، دراسة مدى تاثير جودة البيئة العمل بالتمكين الإداري للموارد البشرية بالمنظمة، جامعة أحمد دراية أدرار ، 2021-2022.

### 3-المقالات العلمية

- 1-الأشول، عادل عز الدين ،نوعية الحياة من المنظور الاجتماعي والنفسي والطبي وقائع المؤتمر العلمي الثالث الإنماء النفسي والتربوية للإنسان العربي في ضوء جودة الحياة مجلة جامعة الزقازيق 15 16 مارس، 2005
- 2- هاشم ابوحميدان، جامعة جدة المملكة العربية السعودية، أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للبحوث والدراسات، المجلد 3، 2022

## قائمة الملاحق



الملحق (1/1): الموافقة على التبرص الميداني بالمؤسسة محل الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير

رقم: 146/2024

المسيلة في .....

إلى السيد: .....  
المستشفى .....  
الربيعية 4/2024

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سبدي المحترم، تحية طيبة وبعد،

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير التبرص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل الليسانس الأكاديمي في شعبة: علوم التسيير تخصص إحصاء، فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء بنهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	الطويل	3176 005	20948488	
02	داود أمينة	3550 3303	211289636	
03				
04				

عنوان البحث: .....  
الربيعية 4/2024

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء):  
هبة التبرص (الإمضاء وختم)  
رئيس القسم / مسؤول شعبة التكوين (الإمضاء وختم)

د. سديري سارة

د. أحمد بن البك

أvis favorable pour 4 Séances en L1 et L2 à compter du 19/02/2025 à encadrer par M<sup>re</sup> AMROUNE P. R.

http://virtuelcampus.univ-mila.dz/facsegc  
https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Mila-475721049530765035 -35-33-33  
ص ب: 166 المسيلة 28000 الجزائر