



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

- قسم العلوم الاجتماعية –

- شعبة علم الاجتماع -



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

عنوان الأطروحة

ظروف العمل وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية

العمومية ابن سينا أدرار

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

العقبي الأزهر

إعداد الطالب:

عزاوي حمزة

السنة الجامعية: 2019/2018 م

شكر وتقدير

بعد شكر الله تعالى، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى
أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "العقبي الأزهر" الذي لم يبخل
عليا طيلة هذا البحث بتوجيهاته النيرة

وتصويباته الدقيقة حتى آخر لحظة من إخراج هذا العمل في
صورته النهائية.

كما أتقدم بخالص شكري إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة
المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع، ومن خلال
ملاحظاتهم وتوجيهاتهم أتشرف بتصويب ما أنجز من عمل
وتعلم المزيد على أيديهم.

كما أتقدم بالشكر إلى عمال مكتبة الجامعة ومكتبة المطالعة
العمومية بولاية أدرار، وكافة عمال وعاملات مستشفى ابن سينا
بالولاية أدرار

وأخيرا أوجه شكري إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في
انجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

إلى روح أبي وأمي رحمت ربي عليهما،

تحقيقاً لأملهما في رؤيتي ناجحاً متفوقاً

إلى زوجتي سندي في الحياة، والتي طالما أمدتني بيد العون
وتحملت ساعات غيابي أثناء العمل

إلى خليفة الأب ورفيق الدرب، حامل اسم جده ابني " عبد
القادر " حفظه الله ورعاه

إلى إخوتي وأخواتي من يشاركوني على الدوام فرحتي، أدام الله
أفراحهم

إلى كل أفراد العائلة، الأصدقاء والزملاء، ومن ساعدني من
قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل

عزاوي حمزة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير إهداء
01	فهرس المحتويات
06	قائمة الجداول
09	قائمة الأشكال
10	مقدمة

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

14	أولا- الإشكالية
16	ثانيا- فرضيات الدراسة
18	ثالثا- أهداف الدراسة
19	رابعا- أسباب اختيار الموضوع
20	خامسا- أهمية الدراسة
21	سادسا- تحديد المفاهيم
27	سابعا- المقاربة النظرية المعتمدة
29	ثامنا- الدراسات السابقة
29	1- الدراسات الغربية
33	2- الدراسات العربية
42	3- الدراسات الجزائرية
49	3- مناقشة وتقييم الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي ومحدداته داخل المنظمة

52	تمهيد
52	أولا: أهمية الاستقرار الوظيفي
55	ثانيا: مستوى الرضا كمظهر من مظاهر الإستقرار الوظيفي
55	1- مفهوم الرضا عن العمل وأهميته

- 2- مستوى الرضا عن العمل محصلة إشباع مجموعة عوامل-----67
- ثالثا:** درجة الارتباط والتوحد بالمنظمة كمظهر من مظاهر الاستقرار الوظيفي-----62
- 1- مفهوم الارتباط والتوحد العمالي بالمنظمة-----62
- 2- مؤشرات ارتباط العاملين وتوحدهم بالتنظيم-----63
- رابعا:** معدل الغياب والتأخير كمظهر من مظاهر الإستقرار الوظيفي-----65
- 1- معدل الغياب والتأخير عن العمل المفهوم والأهمية-----65
- 2- آثار ارتفاع معدل الغياب-----67
- خامسا:** معدل دوران العمل كمظهر من مظاهر الإستقرار الوظيفي-----69
- 1- بعض المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم دوران العمل-----69
- 2- معدل دوران العمل المفهوم والأهمية-----69
- 3- قياس دوران العمل-----70
- 4- أسباب ترك العمل-----73
- سادسا:** مستوى الروح المعنوية كمظهر من مظاهر الإستقرار-----74
- 1- الروح المعنوية: المفهوم والأهمية-----74
- 2- مؤشرات مستوى الروح المعنوية-----75
- سابعا:** بعض مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي-----77
- 1- إضراب العمال-----77
- 2- كثرة الشكوى من جانب العاملين-----77
- 3- القلق والخوف الوظيفي-----78
- 4- الاغتراب المؤسسي-----79
- ثامنا:** أهم التجارب الكلاسيكية حول ظروف العمل والاستقرار الوظيفي-----80
- 1- الإدارة العلمية-----80
- 2- نموذج العملية الإدارية-----81
- 3- تجارب إلتون مايو-----81
- تاسعا:** النظريات المفسرة لظروف العمل والاستقرار الوظيفي-----83
- خلاصة الفصل**-----93

الفصل الثالث: أنواع ظروف العمل وإجراءات تحسينها تشريعيا وعمليا

تمهيد	95
أولاً: ظروف العمل الفيزيائية	95
ثانياً: الظروف المتغيرة للعمل	99
ثالثاً: ظروف العمل التنظيمية	105
رابعاً: جهود منظمة العمل الدولية والعربية في تحسين ظروف العمل	122
1- منظمة العمل الدولية	122
2- منظمة العمل العربية	123
خامساً: تحسين ظروف العمل في ضوء القانون المصري والجزائري	125
1- تحسين ظروف العمل في ضوء القانون المصري	125
2- تحسين ظروف العمل في ضوء القانون الجزائري	126
سادساً: برامج تحسين ظروف العمل	129
سابعاً: أهم خصائص وظروف تطور تسيير المنظمة الجزائرية	131
خلاصة الفصل	136

الفصل الرابع: أشكال تأثير ظروف العمل على الإستقرار الوظيفي

تمهيد	138
أولاً: الظروف الفيزيائية وأثرها على معنويات العمال	138
ثانياً: ساعات العمل المرنة وعلاقتها بالتأخر عن العمل	140
ثالثاً: علاقة نوبات العمل وفترات الراحة بالاستقرار الوظيفي	142
رابعاً: تأثير مخاطر بيئة العمل على الشعور بالأمن	144
خامساً: تأثير الأجر على الرغبة في الاستمرار بالعمل	147
سادساً: أثر نمط القيادة على المرؤوسين والحماية	150
سابعاً: تأثير الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيمات	153
ثامناً- تأثير العدالة التنظيمية على السلوك	156

160	تاسعا: علاقة ظروف العمل بمعدل الغياب والتأخر
163	عاشرا: العلاقات الإنسانية الفعالة وأثرها على السلوك
169	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار

171	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
171	أولا: مجالات الدراسة
171	1- المجال المكاني
173	2- المجال الزمني
174	3- المجال البشري
176	ثانيا: العينة نوعها، حجمها وطريقة اختيارها
180	ثالثا: نوع المنهج وأدوات جمع البيانات
180	1- منهج الدراسة
180	2- أدوات جمع البيانات
183	رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
185	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج
186	أولا: البيانات الشخصية والمهنية للمبحوثين
196	ثانيا: تأثير الظروف الفيزيائية على الرغبة في الاستمرار بالعمل
209	ثالثا: علاقة الظروف المتغيرة للعمل بمعدلات التأخر والتغيب عن العمل
225	رابعا: علاقة الظروف التنظيمية بدرجة الارتباط والتوحد بالمنظمة
254	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
254	أولا: النتائج حسب الفروض
254	1- الفرضية الجزئية الأولى
257	2- الفرضية الجزئية الثانية
261	3- الفرضية الجزئية الثالثة
264	ثانيا: النتائج العامة

266	التوصيات
267	خاتمة
268	قائمة المراجع الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	يوضح أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين	1
71	يوضح صور خروج العمالة من قوة العمل	2
111	المهارات الشخصية للقائد	3
174	توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية	4
177	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية ومجموع مصالحي المؤسسة	5
186	يوضح جنس المبحوثين	6
187	يوضح سن المبحوثين	7
188	يوضح مكان إقامة المبحوثين	8
189	يوضح الطبيعة القانونية لسكنات المبحوثين	9
190	يوضح الموطن الأصلي للمبحوثين	10
191	يوضح الحالة العائلية للمبحوثين	11
192	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	12
193	يوضح الفئة المهنية للمبحوثين	13
194	يوضح الوضعية الوظيفية للمبحوثين	14
195	يوضح أقدمية عمل المبحوثين	15
196	يبين نظرة المبحوثين لمدى نظافة المباني ومواقع العمل	16
197	يبين توزيع إجابات المبحوثين بخصوص مستوى نظافة المباني حسب المصالح	17
200	يبين نظرة المبحوثين لمدى ضيق أو اتساع المباني	18
202	يبين إجابات المبحوثين عن مدى كفاية التهوية والتكييف خصوصا صيفا	19
203	يبين توزيع إجابات المبحوثين حول توفر التهوية والتكييف على مستوى المصالح	20
205	يوضح مدى توفر فضاءات وأماكن للراحة خصوصا أثناء الدوام الليلي	21
207	يبين مدى تشجيع الظروف الفيزيائية والمكانية بالعمل على الاستقرار الوظيفي	22
208	يبين علاقة الظروف الفيزيائية والمكانية بالرغبة في الاستمرار بالعمل	23
209	يبين نظرة العمال لعدالة سياسة الدوام المتبعة بالتنظيم	24

211	يبين توزيع إجابات المبحوثين حول عدالة سياسة الدوام المتبعة حسب متغير الجنس	25
212	يبين علاقة عدالة سياسة الدوام بالتغيب أو التأخر عن العمل	26
214	يبين موقف العمال من مدى ملاءمة أوقات العمل حسب الفئات المهنية	27
216	يبين علاقة مدى مناسبة أوقات العمل بمواظبة العمال	28
217	يبين موقف العمال من مدى عدالة توزيع المسؤوليات والالتزامات المهنية بين الموظفين	29
219	يبين علاقة عدالة توزيع الالتمامات والمسؤوليات بالمواظبة في العمل	30
220	يبين نظرة العمال لتوفر شروط الأمن والسلامة في مواقع العمل	31
221	يبين نوع مخاطر العمل حسب درجة خطورتها بالنسبة للمبحوثين	32
223	يوضح علاقة توفر الأمن والسلامة في بيئة العمل بزيادة الشعور بالأمان الوظيفي	33
224	يبين مدى تشجيع عدالة نظام الدوام والسلامة وكذا توزيع المهام على الاستقرار الوظيفي	34
225	يبين موقف المبحوثين من كفاية وعدالة الأجور الممنوحة	35
227	يبين توزيع إجابات المبحوثين بخصوص رغبتهم في التنقل لعمل آخر حسب الفئة الوظيفية	36
228	يوضح نوع المؤسسة التي يرغب المبحوثون في التنقل إليها	37
230	يبين علاقة الأجر برغبة الاستمرار في العمل	38
231	يبين تقييم المبحوثين للمنح والتعويضات المقدمة بالعمل	39
232	يوضح أهم المنح والتعويضات الخاصة بسلكي الأطباء وشبه طبي	40
234	يبين علاقة حافز المنح والتعويضات بالرغبة في تغيير العمل	41
237	يبين موقف المبحوثين من فرص الترقية المهنية المتاحة أمامهم	42
239	يبين مدى توفر الوسائل والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل	43
241	يبين مدى تقدير وتشجيع الرؤساء لمجهودات المرؤوسين	44
243	يوضح مدى إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقة ذلك بمعدلات التغيب عن العمل	45
244	يوضح مدى إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الانضباط الذاتي	46
245	يوضح مدى مواجهة المبحوثين لصعوبات في الاتصال بالإدارة	47
246	يوضح علاقة طبيعة عملية الاتصال بالانضباط في العمل	48
248	يوضح مدى الإقبال على تقديم أقصى جهد في العمل	49

249	يوضح مدى إقبال المبحوثين على تقديم مبادرات فردية في العمل	50
250	يوضح مدى تماسك جماعة العمل	51
251	يوضح أثر نمط العلاقة بين الزملاء وثنائهم على المؤسسة مكان العمل	52
252	يوضح أثر علاقات العمل في زيادة الانتماء للمنظمة	53
253	يوضح علاقة الحوافز المادية وطبيعة العلاقات السائدة بالاستقرار في العمل	54

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
86	يوضح أبعاد النظرية الموقفية	1
89	أثار تصور عدم العدالة على أداء الموظف	2
157	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة	3
213	يوضح أسباب الغياب أو التأخر عن العمل موزعين حسب متغير الجنس	4
235	يوضح تطور حالات دوران العمل بميدان الدراسة من سنة 2015 إلى 2017	5

مقدمة

يعتبر مدى توفر القوى العاملة وعقلانية استغلال قدراتها من أهم العوامل المحددة لمستوى التقدم والرقي الاقتصادي داخل الدول، وعليه فإن توفر كفاية اليد العاملة الكفأة داخل التنظيمات يعتبر أمر مهم بالنسبة لأي تنظيم لتحقيق أهدافه المنشودة، خصوصا وان هذه التنظيمات تعمل في ظل بيئة متغيرة بشكل مستمر، فهي تؤثر فيها كما تتأثر بها أيضا في نفس الوقت على الصعيدين الداخلي والخارجي.

لذا تعتمد المنظمات الحديثة على أساليب استقطاب الأيدي العاملة ومحاولة بناء نمط من العلاقات يقوي رابط الصلة بينها وبين العمال، فلم تعد عملية الاستقطاب كهدف من أهداف إدارة الموارد البشرية هي هدف في حد ذاتها، بل أصبح التحدي يتمثل في مدى قدرة هذه الإدارة على توفير عوامل جاذبة والعمل على استمرارية تحسينها وفق تطلعات العمال وما تعرضه المؤسسات المنافسة في سوق العمل من عروض أكثر استمالة.

فقد أصبح الإلمام ببناء علاقات جيدة بين المنظمة والعاملين وكذا العمل على ترميمها من صلب اهتمامات المنظمات في الدول المتقدمة، وخاصة الفئات المهنية من ذوي المهارات والتخصصات الفنية، وذلك من خلال توفير ظروف عمل مشجعة على العمل مقرونة بأنظمة محفزة للأداء في إطار قانوني يوجه ويؤطر هذه العلاقة حماية لحقوق كل طرف، وقد بينت الدراسات الأثر المعنوي الذي تحدثه العلاقات والظروف الجيدة بالعمل في تنمية المبادرة لدى الأفراد، وكذا إيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد.

ويعتبر الاهتمام بالموارد البشرية من الوسائل المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الفعال لدى العاملين، من أهم الوسائل التي يمكن أن تضمن للمنظمة ولاء والتزام قواها البشرية و تعزيز استقرارهم داخل التنظيم، و تجنب قرار تسربهم من العمل بعد سنوات مكلفة من التاطير والتكوين.

وعندما نتحدث عن الإهتمام بالموارد البشري في البيئة الإستشفائية يصبح الموضوع أكثر أهمية، باعتبار أن أداء العامل يتعلق بتقديم خدمة عمومية ضرورية وأحيانا تكون استعجالية، لأن أي مؤسسة كانت لن تستطيع تحقيق أهدافها مهما توفر لها من إمكانيات ما لم تهتم بالعنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه، وفي حالة تعثر وتعقد ظروف العمل سوف يكون العامل مضطرا للمفاضلة بين أولوية بقائه ومزايا تنقله.

وفي هذا الإطار تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات، فصل منها خصصته للبناء المنهجي للدراسة، وثلاثة فصول للإطار النظري بالإضافة إلى فصل خاص بالقسم الميداني للدراسة، وقد تمثل ميدان الدراسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا أدرار.

هذا وقد احتوت الفصول الخمسة المعتمدة من العناصر ما يلي:

بالنسبة للفصل الأول فقد خصصته للبناء المنهجي للدراسة، أي ما يتعلق بالإشكالية والفروض والأهداف وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم والمقاربة النظرية المعتمدة

فضلا عن الدراسات السابقة، وفيما يتعلق بالفرضيات فقد احتوت هذه الدراسة على فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية تغطي كل منها جانبا من جوانب الموضوع، حيث اشتملت كل فرضية جزئية مجموعة من المؤشرات للتعبير عنها.

أما المدخل النظري المعتمد، فدراستي أخذت بالمدخل البنائي الوظيفي في محاولة لفهم شبكة العلاقات السائدة بين الفاعلين من خلال الأدوار المحددة، ثم اعتمدنا النظرية البيروقراطية لمحاولة مقارنة ما يفترضه التنظيم البيروقراطي من أدوار وفق نص القوانين المعمول بها وما هو موجود على أرض الواقع، كما اعتمدنا أيضا على تحليلات هرزبرغ للوقوف على مستويات الرضا وعدم الرضا من مختلف الحاجات التي توفرها المنظمة لعمالها ومدى تناسبها مع رغباتهم وتطلعاتهم.

أما بالنسبة لمفاهيم الدراسة فقد شملت مفهومي الاستقرار الوظيفي ومفهوم ظروف العمل، علاوة على ما يتفرع عنهما من مؤشرات تعكس الخلفية النظرية للبحث الاجتماعي وهي المفاهيم ذاتها التي جرى معالجتها نظريا وإجراءيا.

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد حاولت من خلاله استعراض مختلف محددات مفهوم الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة، فبعد عرض أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة، قمت بالتطرق لهذه المحددات تباعا وقد شملت (مستوى الرضا المهني، درجة الارتباط والتوحد بالمنظمة، معدل الغياب والتأخر، معدل دوران العمل، مستوى الروح المعنوية)، ثم حاولت بعد ذلك عرض لأهم مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي وأهم التجارب الكلاسيكية حول ظروف العمل والاستقرار الوظيفي، لأخلص في الأخير إلى عرض أهم النظريات المفسرة لظروف العمل والاستقرار الوظيفي.

أما الفصل الثالث فقد حاولت من خلاله عرض الأنواع المختلفة لظروف العمل مع التطرق لإجراءات تحسينها تشريعيًا وعمليًا، فبعد عرض الأنواع المختلفة لظروف العمل والتي شملت الظروف الفيزيائية والتنظيمية، فضلا عن الظروف المتغيرة للعمل، حاولت إبراز ال جهود المختلفة لهنظمة العمل الدولية والعربية في تحسين هذه الظروف، ثم في محاولة لتتبع التطور التاريخي لجهود تحسين هذه الظروف حاولت في العناصر المولية تتبع إجراءات تحسين ظروف العمل تشريعيًا، ثم إبراز أهم البرامج المستخلصة بهذا الشأن، وأخيرا محاولة تسليط الضوء على النموذج الجزائري من خلال التطرق لأهم خصائص وظروف تطور التسيير بالمنظمة الجزائرية.

ومن خلال الفصل الرابع حاولت إبراز أهم أشكال تأثير ظروف العمل المختلفة على الاستقرار الوظيفي بالاعتماد على مؤشرات كلا المتغيرين، ومن خلاله تطرقنا إلى تأثير الظروف الفيزيائية على معنويات العمال، ثم ساعات العمل المرنة وعلاقتها بالتأخر عن العمل، ثم علاقة نوبات العمل وفترات الراحة بالاستقرار الوظيفي، ثم تأثير مخاطر بيئة العمل على الشعور بالأمن، ثم تأثير الأجر على الرغبة في الاستمرار بالعمل، ثم أثر نمط القيادة على المرؤوسين والحماية، ثم تأثير الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيمات، ثم تأثير العدالة التنظيمية على السلوك، ثم علاقة ظروف العمل بمعدل الغياب والتأخر، وأخيرا تأثير العلاقات الإنسانية الفعالة على السلوك.

أما الفصل الخامس الذي تضمن الدراسة الميدانية بمستشفى ابن سينا ولاية أدرار، فقد عرضت في أولى عناصره الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث بينت فيه مجالات الدراسة الثلاثة وأسس اختيار عينة الدراسة، ثم منهج الدراسة وأهم أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى أهم الأساليب

الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ثم في العناصر الموالية تم عرض وتحليل البيانات الميدانية ثم تفسيرها في ضوء الفرضيات المطروحة والمقاربة النظرية المعتمدة، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتوضيح دلالاتها بالنسبة لأهداف الدراسة، وبناء على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات أمام متخذي القرار قصد الاسترشاد بها مستقبلاً في ما يتم بناءه من خطط أو اتخاذ للقرارات.

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

أولاً- الإشكالية

ثاني- فرضيات الدراسة

ثالثاً - أهداف الدراسة

رابعاً- أسباب اختيار الموضوع

خامساً- أهمية الدراسة

سادساً- تحديد المفاهيم

سابعاً- المقاربة النظرية المعتمدة

ثامناً- الدراسات السابقة

أولا- الإشكالية

لقد تغيرت النظرة الحديثة لمفهوم المنظمة من كونها نسق منغلِق إلى كونها نسق مفتوح يتفاعل مع المحيط بفرعيه الداخلي والخارجي فتؤثر فيه وتتأثر به كذلك، وفي الوقت نفسه كانت هذه النظرة الحديثة مفتاحا لاهتمام أكبر بالعنصر البشري داخلها ليصبح بمثابة رأس مال يجب المحافظة عليه والاستثمار فيه بشكل عقلائي يوصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

ولعل الاهتمام بتحسين ظروف العمل داخل المنظمة تمثل إلى حد الآن أحد أهم صور الاهتمام بالعنصر البشري التي يناضل العمال من أجلها منذ وقت طويل وإلى غاية الآن، وقد جاءت هذه الدعوات كردة فعل للظروف المهنية السيئة التي كان يعمل في ظلها العمال ومختلف أشكال الاستغلال من طرف أرباب العمل، وقد استمرت أصوات ونضالات العمال حتى تنظمت شيئا فشيئا في شكل حركات اجتماعية تناضل في سبيل تحسين أوضاعها المهنية.

وتعتبر مطالب تحسين ظروف العمل هي ترجمة للحاجات المختلفة التي يطمح كل عامل إلى توفرها داخل المنظمة حتى يتمكن من أداء مهامه بشكل جيد وتكون حقوقه محمية اتجاه رب العمل، وقد اختلفت الدراسات في تبيان أولويات إشباع هذه الحاجات لدى الفرد، ففي الوقت الذي يعتبر فيه البعد المادي كالأجر مهم جدا لدى اتجاه ما، تذوب أهميته لدى جماعة أخرى مقارنة بأهمية العلاقات الإنسانية داخل الجماعة، لذلك فان ضرورة إمام إدارة الموارد البشرية بمتطلبات عاملها الدفينة أمر مهم قبل خروجها في شكل مطالب رسمية ترفع للإدارة أو بشكل غير رسمي يعيق عمل المنظمة.

وقد قسم **ابراهام ماسلوا** في هرميته المشهورة هذه الحاجات إلى حاجات أساسية تشمل (الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة للأمان، الحاجة للانتماء) وحاجات أخرى ثانوية وهي الحاجة لـ(الاحترام، تقدير الذات)، في حين اقتصر **الدرفر** في سلمه على ثلاثية شملت الحاجة لـ(الوجود، الارتباط، النمو)، أما **هرزبرغ** فأطلق عليه مسمى العوامل (الظروف) الوقائية والعوامل الدافعة للسلوك.

والملاحظ أن الفكرة التي اجتمعت عليها النظريات الثلاث هي أولوية إشباع الحاجات الأساسية المتمثلة في (الأجر أو الرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، العلاقات مع المرؤوسين، العلاقات بين الزملاء في العمل، أسلوب الإشراف، سريسة المنظمة و أسلوب إدارتها العلاقات بين حجم الهرم الإداري، ظروف العمل المادي " .. الخ).¹ بالنسبة لأي فرد قبل أن نتدرج بقية الحاجات بعد ذلك، حيث أن **هرزبرغ** صنف العوامل الوقائية على أنها تمثل دوافع الاستقرار الوظيفي لدى العمال، فالعامل بعد أن يشعر بالاستقرار في العمل والأمان على مستقبله الوظيفي سوف يبادر بإشباع حاجات أخرى تليها أهمية.

ومنه تبرز أهمية العلاقة بين متغيري ظروف العمل والاستقرار الوظيفي بالنسبة للعامل، وهو موضوع مسته العديد من الدراسات في أوروبا في سياق تبعات الأحداث الاقتصادية العالمية الكبرى كالثورة الصناعية والأزمة المالية العالمية الأولى، حيث ظهر تهديد حقيقي بتسريح العمالة ومنهم من سرح فعلا، فمع ظهور التقنية أصبحت إمكانية الاستغناء عن اليد العاملة خصوصا الفئة البعيدة عن التخصص أمر ممكن حدوثه في أي لحظة.

¹ محمد الصيرفي: **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)** ، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية مصر، 2007، ص262.

لقد صاحب هذا التطور السريع لإقتصاديات الدول الغربية وبعض الدول النامية تغييرات عميقة دفعتها إلى التفكير في التنوع من نمط إنتاجها خارج قطاع الصناعة نحو قطاعات أخرى مثل قطاع الخدمات خصوصا بعد التطور الهائل للتقنية الذي حصر في ضوئه سوق العمل وأصبحت فئات كثيرة من العمال والراغبين في العمل مهددين في أمنهم الوظيفي، ويعيشون بذلك حالة من عدم الاستقرار الوظيفي.

وفي ظل هذه الأوضاع بادر الفكر التنظيمي بتزويد مديري الموارد البشرية بالسبل والآليات التي من شأنها أن تخلق نوع من التوازن بين طموحات الإدارة وأرباب الأعمال من جهة وحاجات العمال من جهة ثانية، وكان في تجارب **فريديريك تاييلور وجلبيرت** مع زوجته أولى الإجابات على ذلك بالتركيز على نظام حوافز مقرون بمقدار الإنتاجية، أما **فايول** فقد قيد النشاط الإداري بمبادئ أربعة عشر تلزم العامل ورب العمل على حد سواء، وصولا إلى تجارب **إلتون مايبوا** أين حقق ميدان تحسين ظروف العمل قفزة نوعية بإدخال بعد العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي قيد الاهتمام، وبعده توسعت الإسهامات النظرية في هذا المجال بالتركيز على أبعاد مختلفة مثل (نمط القيادة، نمط الاتصال، الدوافع، الحاجات،...الخ).

تشكل ظروف العمل بوقعها السلبي أحد المسببات الرئيسية لحدوث الاختلافات في ميدان العمل وبالتالي رفع شعار المطالبات ومن ثم اللجوء إلى الشكاوي والتظلمات¹، وبالتالي خلق جو من عدم الاستقرار داخل العمل، وهنا حدة الحرج وشدة التفاوض تختلف باختلاف قوة التمثيل النقابي العمالي، وباختلاف طابع النشاط كذلك، فظروف العمل وطرق التعامل معها تختلف من مؤسسة لأخرى، فظروف العمل في المؤسسة الإنتاجية هي غيرها بالمؤسسة غير الإنتاجية، ويختلف الأمر كذلك عن المؤسسة الخدماتية، ونفس الشيء كذلك بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

وتعتبر المؤسسات الاستشفائية العمومية في الجزائر من بين المؤسسات التي لا زالت تعرف حراك متواصلا في شكل احتجاجات وتظلمات وإضرابات وتنقلات عمالية وغيرها من أشكال التعبير، ولعل أحداث السنوات الأخيرة من احتجاجات أكبر شاهد على ذلك، وهو ما يدفع للتساؤل عن طابع هذا التنظيم، وما هي الظروف التي يطالب العمال دوما بتحسينها وما الدافع وراءها، وكيف طبعت حالة الاستقرار العمالي داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية خصوصا أن الأمر يتعلق بتقديم خدمة صحية لا تقبل التأجيل ولا التماطل في تقديمها. و بغرض توجيه البحث صغنا الإشكالية في التساؤل الجوهرية الرئيسي التالي:

كيف تؤثر ظروف العمل على استقرار الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا أدرار؟

¹ سلطان أحمد خليف النوفل: السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل، دار الحامد، ط 01، الأردن، 2015، ص

ثانيا- فرضيات الدراسة

❖ الفرضية العامة:

« لظروف العمل والتي تشمل الظروف الفيزيائية والمكانية، التنظيمية، فضلا عن المتغيرة للعمل علاقة باستقرار الموظفين في أعمالهم »
يتفرع عن الفرضية العامة ثلاث فرضيات جزئية أذكرها كما يلي:

✚ الفرضية الجزئية الأولى:

« للظروف الفيزيائية وخصوصيات مكان العمل تأثير كبير على مدى رغبة الموظفين في الإستمرار بالعمل بالمنظمة»

لتوضيح هذه الفرضية الجزئية أترح المؤشرات التالية:

- ✓ هناك علاقة بين العمل في مواقع ومباني نظيفة وصحية ومستوى الروح المعنوية عند الموظفين.
- ✓ هناك علاقة بين العمل في مباني ضيقة ومكتظة بالمرضى وأوليائهم وزيادة حالات عدم الرضا عند الموظفين.
- ✓ هناك علاقة بين العمل في أجواء تسودها التهوية والتكييف خاصة صيفا ومستويات الروح المعنوية عند الموظفين.
- ✓ هناك علاقة بين وجود فضاءات وأماكن لراحة الموظفين خاصة أثناء الدوام الليلي ومستويات الرضا المهني في صفوفهم.

✚ الفرضية الجزئية الثانية:

« لظروف العمل المتغيرة علاقة مباشرة بمعدلات التأخر والتغيب عن العمل»

ولتوضيح هذه الفرضية الجزئية أترح المؤشرات التالية:

- ✓ هناك علاقة بين ورديات العمل ومعدلات التغيب عن مواقع العمل بفعل بعد السكن وقلة المواصلات خاصة في الفترة الليلية وبالنسبة للموظفات المداومات.
- ✓ هناك علاقة بين أوقات العمل ومواعيده ومعدلات التأخر عن مواقع العمل.
- ✓ هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية والحضور الفعلي للموظفين وعدم تغيبهم عن العمل.

✓ هناك علاقة بين توفر بيئة العمل على شروط الأمن والسلامة وشعور الموظف بالأمن والحماية في عمله خصوصا في الفترات الليلية.

✚ الفرضية الجزئية الثالثة:

« للظروف التنظيمية التي يشتغل في إطارها الموظفين علاقة بدرجة ارتباطهم وتوحدهم بالمنظمة»

ولتوضيح هذه الفرضية الجزئية أ طرح المؤشرات التالية:

- ✓ هناك علاقة بين نوع الأجر (كلي، جزئي) الذي يتقاضاه الموظف وبين استمرار عضويته في التنظيم.
- ✓ هناك علاقة بين المنح والتعويضات التي تمنح للموظف وبين معدل دورانه في العمل.
- ✓ هناك علاقة بين فرص الترقية المهنية والشعور بالرضا لدى الموظف.
- ✓ هناك علاقة بين توفر وسائل وأدوات العمل المناسبة والضرورية بين أيدي الموظفين ومستوى رضاهم المهني.
- ✓ يساهم الإشراف الديمقراطي المفضي إلى إشراك الموظفين في القرارات المتخذة بالمنظمة في انخفاض معدلات التغيب.
- ✓ يساهم الإشراف المرن في تحقيق الانضباط الذاتي لدى الموظفين.
- ✓ لنمط الاتصال (رسمي، غير رسمي) السائد بين الرؤساء والمرؤوسين علاقة بمعدلات التأخر عن العمل.
- ✓ تعمل العلاقات التنظيمية التي يسودها التعاون والتآزر بين زملاء العمل على رفع درجة ارتباطهم بالمنظمة.

ثالثا- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة عموما إلى البحث في الظروف المؤثرة على الإستقرار الوظيفي داخل المنظمة، سواء كانت هذه الظروف فيزيقية أو تنظيمية أو متغيرة تخص مسائل العمل، والتي هي بالضرورة تنعكس على الأداء الفردي والأداء الجماعي داخل المنظمة، مبررا ذلك كله لجودة الإنتاج أو الخدمة المقدمة، كما يهدف البحث أيضا إلى:

- ✓ محاولة التعرف على حقيقة مختلف أنواع ظروف العمل التي يجابهها العمال في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية عموما، مع إبراز خصوصيات هذه الظروف بمؤسسات الجنوب الجزائري .
- ✓ محاولة التعرف على درجات تفاوت دوافع الاستقرار الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسات الاستشفائية بالجنوب الجزائري خصوصا، مع إبراز جوانب التميز فيها.
- ✓ تحديد العلاقة بين مستوى الرضا عن ظروف العمل الفيزيقية بالمؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة، وارتفاع معنويات العمل لديهم كمصدر يشجع على الاستقرار.
- ✓ محاولة اختبار علاقة الظروف التنظيمية والاجتماعية للعمل بدرجة الارتباط بالتنظيم من خلال الوقوف على معدلات دوران العمل والتغيب في المؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة ودرجة الانضباط، ومستوى التعاون والرضا في مكان العمل.
- ✓ محاولة التعرف على علاقة توقيت وحجم العمل، وورديات العمل بارتفاع أو انخفاض معدلات التغيب والتأخر في العمل، ومستوى شعور العامل بالأمن والحماية في العمل.
- ✓ محاولة تحليل مواقف العمال والكشف عن علاقتها بمستويات وطموحات الاستقرار الوظيفي لديهم.
- ✓ إتاحة الدراسة لمصدر بيانات ومعلومات تفيد متخذي القرار مستقبلا بالمؤسسة ميدان الدراسة في التخطيط والتسيير.

رابعاً- أسباب اختيار الموضوع

ونلخصها في ما يلي:

- ✓ محاولة استبان بعض الجوانب التي ساهمت في تردي تقديم خدمة صحية عمومية جيدة رغم الأموال الطائلة التي توجه لهذا القطاع بالبلد، ولفت انتباه العمال والسلطة وجمهور المواطنين القراء للتعرف عليها بدل تبادل الملامات بين الأطراف المعنية.
- ✓ رغبة الباحث في التعرف على مضمون عمل المؤسسات الاستشفائية العمومية بالجزائر، وعلاقته بالحراك الواسع للعمال في الجنوب الجزائري خصوصا في صفوف الأطباء الأخصائيين.
- ✓ محاولة ولوج ميدان بحثي تنظيمي جديد على الباحث يمس المرافق العمومية تحديدا.

خامسا- أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الإستقرار الوظيفي من بين المواضيع التي تدخل ضمن مفهوم الحراك عامة، وتعد الظاهرة شكلا من أشكاله المتعددة والمختلفة، وقد استقطبت هذه الظاهرة اهتمام الباحثين بعد الحرب العالمية الثانية على وجه الخصوص في الدول المصنعة أو الحديثة التصنيع على حد سواء، إلا أنه قليل التناول في الدراسات العربية في حدود اطلعنا.

ولعل التقلبات الاقتصادية والأزمات المالية التي مست العالم كانت سببا في معاودة الاهتمام بمسألة استقرار العمال وأمنهم الوظيفي بالدول العربية.¹ ونفس الشيء بالنسبة للجزائر التي حاولت منذ الاستقلال إدخال إصلاحات تؤمن راحة وبقاء العامل بمؤسسته التي يعمل فيها، وباعتبار ميدان الدراسة يستهدف عمال إحدى المؤسسات الاستشفائية الجزائرية بالجنوب يمكن إبراز أهمية الدراسة أكثر في النقاط التالية:

- ✓ تقديم اتجاه عام حول توجه العمالة نحو الاستقرار أو عدم استقرار العمال بالمؤسسة الميدانية للدراسة يخدمها في تحليل القوى العاملة والتخطيط لها.
- ✓ تزيل الغموض على مختلف الآراء وتضارب الأقوال حول مدى انضباط والتفاف العمال بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية حول عملهم، ومعنوياتهم لتقديم خدمة طالما اشتكى جمهور الرأي العام الجزائري من تدني جودتها.
- ✓ محاولة التعرف على درجة اهتمام المؤسسة الجزائرية بمختلف أشكال التسيير الحديثة المحفزة على استقرار العمال وتعزيز انتمائهم للتنظيم.
- ✓ لفت انتباه الباحثين لتعميق البحث حول الموضوع، وتقديم توصيات من شأنها أن تخدم مسؤولي الإدارة والقطاع على مستوى عالي قصد التحسين.
- ✓ تمثل الدراسة إثراءً علميا يخدم المكتبة والدراسات اللاحقة حول الموضوع.

¹ محمد جمال مظلوم: الأمن غير التقليدي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، 01، السعودية، 2012، ص 203.

سادسا- تحديد المفاهيم

01: ظروف العمل

- ❖ **الظرف لغة:** ظَرْفٌ - ظَرْفًا وظرفاً: كان كيسا حسن الهيئة: ((ظَرْفٌ هذا الشاب وَوَزُنٌ))
|| كان ذكيا وبارعا: ((ظَرْفٌ فِتْيٌ)) - وَضَع، حال: ((سأفعل ذلك متى أمكنتني الظروف)).¹
ومنه: الوعاء و- الحال- و- كل ما يستقر فيه غيره ج ظروف. ومنه ظروف الأزمنة والأمكنة.²
- ❖ **الظروف اصطلاحا:** ((ظُرُوف)) مجموع وقائع خاصة ترافق حدثا أو تحيط بوضع.³

❖ العمل لغة:

العمل: المِهْنَةُ، والفِعْلُ والجمع أَعْمَالٌ، عَمِلَ عَمَلًا، وَأَعْمَلَهُ غَيْرُهُ واسْتَعْمَلَهُ، وَأَعْتَمَلَ الرَّجُلُ: عَمِلَ
بنفسه.⁴

عمل * عَمِلَ، عَمَلًا: فعل فِعْلًا عن قصد⁵.

- ❖ **العمل اصطلاحا:** عمل: أي مارس نشاطا وقام بجهد للحصول على منفعة أو للوصول إلى
نتيجة مُجْدِيَّة: ((عمل بنظام)).⁶

❖ تعريف ظروف العمل:

اختلف الباحثون في سرد تعاريف لمعنى ظروف العمل في محاولات جادة لمقاربة هذا المفهوم
الواسع المضمون باتساع نطاق حدوده التنظيمية والمادية والاجتماعية، وفي ما يلي سنعرض مجموع
من التعاريف لكتاب أجادوا في هذا المجال لنعنيها في الوقت نفسه بالمناقشة والتحليل:

فهناك من عرفها بأنها " ظروف العمل الطبيعية التي يمارس الفرد العمل في إطارها، إضافة إلى
وسط العمل ووقت ممارسة العمل"⁷

وتشير هذا التعريف إلى الظروف الفيزيائية للعمل في مختلف ظروف العمل الطبيعية بالإضافة إلى
أنه يؤكد على بيئة العمل ووقت العمل كأحد أهم أشكال ظروف العمل المتغيرة.

عرفها زاهر محمد ديدي وسعادة راغب الكسواني بأنها " الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه
بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية، والتي لا يستطيع

¹ أنطوان نعمة وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق، ط2 ، بيروت، 2001 ، ص 933.

² أحمد أبو حاقا وجماعة مختصين: معجم النفائس الكبير، دار النفائس، ط01، بيروت لبنان، 2007، ص 1187.

³ أنطوان نعمة وآخرون: مرجع سابق ، ص ص 934، 933.

⁴ ابن منظور: لسان العرب ، دار الحديث للطباعة والنشر، د ط، القاهرة مصر ، 2003، ص 445.

⁵ أنطوان نعمة وآخرون: مرجع سابق ، ص 1020.

⁶ المرجع نفسه، ص 1020.

⁷ عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة والنشر، د ط،

الجزائر، 2011، ص 64.

التحكم فيها، كالحرارة والبرودة والضوضاء والتربة والدخان والتهوية والإهتزازات والوهج....."¹

ويضيف هذا التعريف على سابقه أنه أشمل الظروف الطبيعية تحت دائرة الظروف الفيزيائية جملة والتي تشمل علاوة على الظروف الطبيعية مختلف أشكال الاهتزازات والوهج والأتربة والأشعة وغيرها والتي تمثل مخلفات أو تبعات العملية الإنتاجية.

أما أيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر يعرفها بأنها " العوامل المحيطة ببيئة العمل من حيث كفاية التهوية والإضاءة والأدوات المستخدمة وكمية العمل بالإضافة إلى حجم منشأة العمل"²

ويشير التعريف إلى إدراج مدى توفر الأدوات المستخدمة في العمل كأحد عناصر الظروف الفيزيائية للعمل، وقد ادرجناها في بحثنا في جملة الظروف التنظيمية لتناولنا إياها من جانب مدى توفير الإدارة لهذه الوسائل في مكان العمل، كما أضاف التعريف مؤشر حجم المنشأة من حيث المساحة بالنسبة للظروف الفيزيائية.

أما محمد السيد أبو النيل فيشير إلى أن ظروف العمل تتضمن " مكان العمل كالحرارة والضوضاء، ومخاطر العمل كالمخاطر الميكانيكية والكسور والتسمم والإضرار بالسمع، والأمراض المهنية كالتحجر الرئوي والروماتيزم وأمراض العيون..، ومواعيد العمل كعدد الساعات ونوع الوردية"³

وفي هذا التعريف مضمون نوع آخر من ظروف العمل وهي ظروف العمل المتغيرة، حيث تتغير من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر، وضمنها التعريف في مواعيد العمل وعدد الساعات ونوع الوردية.

وفي تعريف آخر يضيف صاحبه " يقصد بها تلك المؤثرات التي يخضع لها الفرد أثناء تأديته للعمل؛ مثل وجوده في مبنى أو وجوده في الميدان الخارجي، ومثل الضوضاء والزحام والرطوبة والتهوية والحرارة والنظافة، التي يتصف بها مكان العمل، ويدخل تحت ظروف العمل أية مخاطر أو حوادث يحتمل تعرض الفرد لها أثناء تأديته للعمل باعتبارها كامنة في طبيعة هذا العمل"⁴

وقد أضاف التعريف عناصر أخرى تندرج ضمن الظروف الفيزيائية كالتهدية والنظافة والزحام في مكان العمل، أما بالنسبة للظروف المتغيرة فيؤكد على إدراج الأمن والسلامة من مخاطر العمل أثناء تأدية العامل لعمله.

¹ زاهر محمد ديري، سعاد راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2009، ص150.

² أيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، السعودية، 2014، ص 53.

³ محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، د ط، لبنان، 1985، ص 80.

⁴ عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت لبنان، 2007، ص623.

ويشير تعريف آخر إلى أنها " مجموعة المتغيرات التي يتأثر بها العمال أثناء قيامهم بعملهم والتي تكون اتجاهاتهم نحو العمل، وتنقسم إلى ثلاثة مجموعات من الظروف، هي تلك الظروف الطبيعية مثل الإضاءة والطقس، والظروف المتعلقة بالوقت وساعات العمل وفترات الراحة"¹

ويضيف صاحب هذا التعريف إلى الظروف المتغيرة مدى توفر فترات الراحة بعد انقضاء ساعات متواصلة في م يدان العمل، كما عكف هذا التعريف على تأكيد أهمية وقت العمل ومواعيده بالنسبة لهذا النوع الظروف.

ويشير مصطفى نجيب شاويش إلى أن ظروف العمل تشتمل على عوامل عديدة مثل " نوع العمل، الأمن، التقدم في العمل، المؤسسة نفسها، الأجر أو الراتب، زملاء العمل، المدير(الرئيس)، منافع يحصل عليها العامل، ساعات العمل، ظروف فيزيقية"²

ويضيف هذا التعريف نوعا بالنسبة للظروف التنظيمية يتمثل في مختلف المنافع أو الحوافز التي يتحصل عليها الفرد في عمله من أجر وتقدم في العمل وأمن وما يحتويه العمل من إثراء وحرية وتوسيع في المهام وغيرها، بالإضافة إلى نمط القيادة على رأس المنظمة، وطبيعة العلاقات داخل جماعة العمل.

مما سبق ذكره يمكن تعريف ظروف العمل بأنها:

" كل ما يحيط بالموظف ويؤثر في سلوكه من ظروف فيزيقية مثل درجات الحرارة والرطوبة وكذا التهوية والنظافة وتوفير الأجهزة والوسائل، بالإضافة إلى الظروف المتغيرة مثل مواعيد العمل وعدد الساعات ونوع الوردية وفترات الراحة والأمن والسلامة من مخاطر العمل، بالإضافة إلى الظروف التنظيمية المتمثلة في نمط الاتصال والقيادة، ونظام الحوافز وجماعة العمل "

¹ سالم بن سعيد القحطاني: القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، الرياض، مرامر للطباعة، 2008، ص 260.

² مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر، ط 5، عمان الأردن، 2011، ص 113.

02- الإستقرار الوظيفي:

❖ **تعريف الاستقرار لغة:** "من القرار والثبوت"¹ كما يعني أيضا " ثبات، رسوخ، متانة"²

❖ **تعريف الاستقرار اصطلاح:** " ثبات على حالة معينة من دون تبدل"³

❖ **تعريف الوظيفة لغة:** " ما يقدر من عمل وطعام ورزق وغير ذلك و- العهد والشرط، يقال

(بينهما وظيفة) أي: عهد وشرط. ج وظائف ووظف، ولا ربما استعملت الوظيفة بمعنى

المنصب أو الخدمة المعينة"⁴، كما تعني" وظيفة ج وظائف ما يتولاه شخص من عمل "⁵

أما وظيفي: " متعلق بعظام الوظيف || عملي: ((إجراءات وظيفية)) ||"⁶

❖ **تعريف الوظيفة اصطلاحا:** " و تعني" مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب تقوم

بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها أجرا"⁷

❖ **تعريف الاستقرار الوظيفي:**

يعبر عن الاستقرار الوظيفي في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية بأنه " بقاء العامل في

نفس العمل لمدة عمل طويلة"⁸

والملاحظ أن هذا التعريف يركز على مدة مكوث العامل في عمله كأحد أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي، هذه الأخيرة التي يعبر عنها بمسمى " أقدمية العمل" في المصطلحات المهنية.

أما هنري فايول Henri Fayol و يقصد عنده " بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل

لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل"⁹

ويضيف هنري فايول إلى ما سبق مظهرا آخر يتعلق بعدم نقل العامل من عمل لآخر، والنقل قد

يكون بطلب من العامل لأسباب معينة، أو من طرف الإدارة كأسلوب تنتهجه بعض الإدارات بغرض

زيادة التعلم والتقليل من روتين العمل.

¹ ابن منظور: لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، بيروت لبنان، 2008، ص897.

² محمد بدوي: قاموس أكسفورد المحيط انكليزي عربي، الأكاديمية للنشر والطباعة، طبعة انجليزية، بيروت لبنان، دون سنة نشر، ص1036.

³ أنطوان نعمة وآخرون: مرجع سابق، ص1514.

⁴ أحمد أبو حاقرة وجماعة مختصين: معجم النفائس الكبير، دار النفائس، ط01، بيروت لبنان، 2007، صص 2226، 2227.

⁵ أنطوان نعمة وآخرون: مرجع السابق، ص1541.

⁶ نفس المرجع، ص1541.

⁷ بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة التمويل والمصارف، انكليزي، عربي، دار الجماهيرية، ط1، د مكان نشر، د. سنة نشر، ص273.

⁸ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، دار علم الكتاب، ط01، الرياض السعودية، 1993، صص239.

⁹ سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2010، ص41.

أما محمد علي محمد فيعرفه بأنه " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار"¹

وفي هذا التعريف التركيز على مظهر عدم التنقل كمظهر من مظاهر الاستقرار الوظيفي هذا الأخير الذي يعبر عنه في الكتابات الحديثة تحت مفهوم " دوران العمل"، كما يضيف الكاتب مؤشراً آخر مهم هو وضوح المستقبل المهني بالنسبة للعامل.

ويعرف آخر الاستقرار الوظيفي بأنه " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله على تحرره المعقول من الخوف.....ويتبلور من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية و أمنه الصناعي وترقيته"²

ويضيف لنا هذا التعريف مظهراً آخر من مظاهر الاستقرار الوظيفي، يتمثل شعور العامل بالأمن والراحة، وهو ما يتبلور في مصطلحات التنظيم والعمل تحت مسمى " الأمان الوظيفي".

ويعد الإستقرار الوظيفي في نظر **هرزبرغ Herzberg** " حاجة العمال لأن يكون هناك عدالة في المعاملة، ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العالوة، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادثة أو في حالة الإصابة بأي مرض"³

وفي هذا التعريف يبرز هرزبرغ عاملين مهمين من عوامل الاستقرار الوظيفي يتعلق الأول منهما بالعدالة في المعاملة وهي إحدى الحاجات الإنسانية المهمة لتحقيق الاستقرار التنظيمي خصوصاً، أما الثاني منهما فيتعلق بللاطمئنان على المستقبل الوظيفي أو الأمان الوظيفي.

أما السيد شتا فيرى أن " الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائماً تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني"⁴

ويضيف صاحب التعريف هذا التعريف مظهرين آخرين من مظاهر الاستقرار الوظيفي، يتعلق الأول منهما بمستوى الرضا المهني بالنسبة للعامل، وهنا تتعدد حاجات الفرد ويختلف مستوى الرضا فيها من فرد لآخر لذلك يعتبر مستوى الرضا العام مرجعاً لمعرفة درجة الإستقرار، أما المظهر الثاني فيتعلق بمعدل الغياب وهناك طرق عديدة لقياسه وهو أحد المؤشرات كذلك الدالة عن استقرار العمالة من عدمه.

ويعرف آخر الإستقرار الوظيفي بأنه "شعور يتولد لدى الفرد بأن أهدافه أصبحت واضحة ومحددة ويكون قد حقق درجة من الإستقرار في مجاله الوظيفي حيث يبدأ بالإهتمام بصورة أكبر في تخطيط مساره الوظيفي وتحديد ما يحتاجه عمله من مهام ومتطلبات وكفاءات جديدة"¹

1 محمد ماهر عليش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، ب ط، الكويت، ص 34.

2 عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، دار صادر، د ط، الرياض، 1973، ص 81.

3 محمود السيد أبو النيل: مرجع سابق، ص 479.

4 شتا، السني: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية مصر، 1997، ص

ويضيف الكاتب على ما سبق ذكره مؤشر آخرًا يتمثل في وضوح أهداف الفرد داخل التنظيم، كأحد المظاهر الدالة على استقراره وإمكانية انطلاقه في العمل برغبة تعلم واهتمام أكبر.

وفي معرض شرحه للمبادئ الأربعة عشر للإدارة عند هنري فايول يعرف الكاتب الاستقرار الوظيفي بأنه

" المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة"²

ويضيف صاحب التعريف على ما سبق ذكره مظهرًا مهمًا جدًا من مظاهر الاستقرار الوظيفي يتعلق بمعدل دوران العمل وتسرب العمالة، من حيث انخفاضه وارتفاعه داخل التنظيم.

بناء على ما سبق ذكره من تعريفات يمكن تعريف الاستقرار الوظيفي في هذه الدراسة كما يلي:

" يتمظهر الاستقرار الوظيفي في ثبات العامل بعمله لفترة معقولة تعكس عدم رغبته في التنقل إلى أي تنظيم آخر، بالإضافة إلى شعور الفرد بأن مستقبله وأهدافه في العمل أصبحت واضحة ومحددة، كما تعتبر مستويات الأمن والراحة والعدالة التنظيمية والرضا المهني مظهرًا آخر من مظاهر الاستقرار الوظيفي كذلك، بالإضافة إلى انخفاض أو ارتفاع معدل دوران العمل و معدل الغياب أو التأخر عن العمل"

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2002، ص 194.
² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط03، عمان الأردن، 2005، ص42.

سابعا- المقاربة النظرية

لقد اعتمدنا في هذا العمل على مقاربتين نظريتين من أجل التعرف على علاقة ظروف العمل على الاستقرار الوظيفي ، ففي **نظرية هرزبرغ** استرعيينا الوقوف على مستوى رضا العمال من مختلف الحاجات الأساسية والضرورية بالنسبة لأي موظف خلال مساره المهني، والتي تعتبر في عين نظرية هرزبرغ هي "دوافع الاستقرار"¹.

وقد قسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على سلوك الفرد في التنظيم إلى عوامل وقائية تتعلق بالبيئة المحيطة وهي تشمل أساسا أهم دوافع الاستقرار عنده كما سلف الذكر وتتمثل في "الأجور والراتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، العلاقات بين المرؤوس، العلاقات بين الزملاء في العمل، أسلوب الإشراف، سياسة المنظمة و أسلوب إدارتها ، ظروف العمل المادية... الخ"²

وعوامل أخرى دافعة تتعلق بالعمل مباشرة تتضمن " الشعور بالإنجاز، الاعتراف بالجهود، خصائص العمل نفسه، المسؤولية، فرص التقدم" ³. وتمثل مفاهيم هذه النظرية وسيلة لتفسير لماذا يكون الإنسان راضٍ ولكنه غير منتج كثير التذمر والسبب هو أن المنظمة توفر العوامل الصحية فقط، وفي الحالة الأخرى التي يكون فيها منتج ولكنه غير راضٍ فالسبب هو أن المنظمة تهتم بتوفير العوامل الدافعة وتهمل العوامل الصحية.

كما اعتمدنا النموذج البيروقراطي **لماكس فيبر** كمقاربة لفهم وتحليل مدى تطبيق الرؤية العقلانية لمفهوم الإدارة البيروقراطية العصرية عنده، والتي تتطلب وجود ضوابط عمل لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله أية مؤسسة، والتي بالنهاية – ضوابط العمل- "تساعد على تحقيق درجة عالية من السلوك الثابت للموظف، ودرجة عالية من الالتزام بأنماط موصوفة من العمل"⁴. ونجد في المبادئ الرئيسة للنظرية تضمين لأهم المفاهيم التي يمكن استحضارها في تحليل العلاقة بين أكثر من مؤشر في هذه الدراسة، نورد ذكرها في مايلي:

(1) تخصصية المهام وتقسيم العمل

(2) تسلسل وهرمية السلطة

(3) التفاعل عبر قوانين وأنظمة موحدة ومكتوبة تحمي أطراف التفاعل.

(4) الموضوعية واللاشخصية في العلاقات السائدة.

(5) الاعتماد على قواعد عمل مكتوبة.

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008، ص 91.

² محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 262.

³ سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، ط3، عمان الأردن، 2007، ص365.

⁴ عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط1، بيروت لبنان، 2006، ص 19.

6) توافر سجلات توثق العمل.

7) معيار الكفاءة في نظام الإختيار والترقية.

ومن خلال مقارنة النسق الاجتماعي لبارسونز حاولنا تحليل مختلف التفاعلات الحاصلة بين العمال فيما بينهم ومع رؤسائهم، في محاولة منا لفهم مختلف الأدوار التي قد يتخذها الفاعلون الاجتماعيون داخل التنظيم، والتي قد تخدم أهداف النسق كلية، أو احد الأهداف الضيقة لجماعة من الجماعات، وقد تحادي أهداف التنظيم نحو أهداف شخصية ضيقة، ويساعدنا في فهم وتحليل ميول اتجاهات العمال نحو التنظيم غير الرسمي ومختلف الاتصالات التي تنشأ في هذا الإطار، وكذلك الأبعاد التي على أساسها تتشكل هذه التنظيمات وغاياتها وأهدافها، وما هي أنماط العلاقات السائدة داخل التنظيم الرسمي التي تفسر لنا نمط الاتصال وطبيعة العلاقة بين القادة والمرؤوسين ومختلف جوانب الاختلال فيها، وتأثير كل ذلك على استقرار النسق.

ثامنا- الدراسات السابقة

تساعدنا الدراسات السابقة على فهم الموضوع واكتشاف أبعاده، بالإضافة إلى تمييز الجوانب الجديدة بالمعالجة اعتمادا على سؤال الإنطلاق كموجه للقراءة تمهيدا لصياغة إشكالية البحث أو طرح التساؤل الرئيسي، الذي يعبر فيما معناه عن الزاوية التي اخترناها لمعالجة موضوع بحثنا.

وعليه سنورد بعض الدراسات السابقة التي تم التوصل إليها في حدود المقدرة والإطلاع وقد رتبناها على حسب الأسبقية في الزمان و هي كالتالي:

01- الدراسات الغربية

❖ الدراسة الأولى: جيلبرت (1885 , Gilberth)

عمل مهندس مباني، وكان لذلك إسهام كبير في بلورة أفكاره، حيث لاحظ أن هناك حركات كثيرة لا لزوم لها فقام بتحليل هذه الحركات فوجدها تصل إلى 18 حركة في العملية الواحدة قلصها إلى 05 حركات وزيادة إنتاج البناء من 120 قالب إلى 350 قالب في الساعة، وقام على إثر ذلك بصياغة نموذج يتضمن الحركات الهامة في العمل¹. وجوهر أعمال جيلبرت رفقة زوجته الأخصائية النفسية يدور حول اقتراح وسائل لقياس الإنتاج وإثارة دوافع العامل وتنظيم العمل، واثر ذلك حدد 17

عنصرا من الحركات أسماها **ثريلج Therblig** وهي تشمل جميع حركات العمل، ومن نتائج دراسة الوقت والحركة لجيلبرت²:

- يجب أن تبدأ اليدين نشاطهما كلما أمكن ذلك وتتجزأ في نفس الوقت.
- كلما أمكن يجب أن تتحرك اليدين في نفس الوقت وفي نفس الإتجاهات.
- كلما أمكن يجب أن لا تتوقف اليدين عن العمل في أثناء تأديته في وقت واحد.
- كلما أمكن يجب أن يولف بين أداتين أو أكثر بحيث تكون أداة واحدة.
- الحركات المتصلة المنحنية أفضل من المستقيمة التي تقتضي تغييرا فجائيا في اتجاه الحركة.
- يجب إعفاء اليدين من أي حركة يمكن أن تقوم بها القدمان أو أي عضو آخر من الجسم.
- يجب أن تكون أدوات العمل موضوعة بالطريقة التي تيسر استخدامها بسرعة.
- أن تكون للأدوات والوسائل أماكن ثابتة توضع فيها.

¹ محمد السيد أبو النيل: مرجع سابق، ص 425.

² عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية، د ط، بيروت لبنان، 1995، ص 270.

❖ الدراسة الثانية: سونج (song ,1991) ¹

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقات بين سلوك المديرين والرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس والكليات الأمريكية، استخدم الباحث فيها ثلاثة متغيرات لقياس القيادة لدى المديرين، وهذه المتغيرات هي: التوجه المهني، التوجه الشخصي، التوجه الإداري لسلوك المدير، وتكونت عينتها من 300 عضو هيئة تدريس من 13 ولاية أمريكية موزعين على 27 مدرسة وكلية عشوائيا، وأشارت النتائج إلى أن السلوك القيادي الديمقراطي، والعلاقات الإجتماعية القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة بين المديرين والمعلمين، تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا لدى المعلمين، وهذا بدوره يؤدي إلى تشجيعهم على الإلتزام للعمل، وبالتالي إلى الزيادة في الإنتاج.

❖ الدراسة الثالثة: Antje Mertens ، Annette Bergemann: 2004

" Job Stability Trends, Layoffs, and Transitions to Unemployment: An "

Empirical Analysis for West Germany"² بحث تجريبي بألمانيا الغربية بمعهد ماكس

بلانك للتنمية البشرية أكتوبر سنة 2004.

يعنى البحث بدراسة تطور الاستقرار الوظيفي في ألمانيا الغربية، وقد سعى البحث إلى التمييز بين أسباب الفصل الوظيفي وحالات الانتقال المختلفة، وتفترض الدراسة أن الانخفاض في الإستقرار الوظيفي يمكن أن يعزى في وظائف الرجال جزئيا إلى زيادة في تسريح العمال وجزئيا إلى زيادة في التحولات إلى البطالة. ومع ذلك كله لا يرتبط هذان التطوران بشكل كبير بعضهما البعض. تم تقديم بعض الأدلة على أن تقليص حجم الشركات الكبيرة قد يكون مسؤول عن جزء كبير من الانخفاض في استقرار الوظيفة.

قدمت نتائج البحث بعض الأدلة لدعم الرأي القائل بأن الاستقرار الوظيفي في الغرب انخفض في ألمانيا بالفترة 1980 و 1990. ومع ذلك لم تتأثر كل المجموعات السكانية في سوق العمل بالتساوي. حيث بين فريق البحث الألماني (GSOEP) أن العمال الذكور الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 56 شهدت انخفاضا في متوسط فترة المكوث من 9.4 سنوات في عام 1984 إلى 7.5 سنة في عام 1999.

¹ نضال سمير نايف إبراهيم: الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى المدراء العاملين في مقرات وزارات السلطة الفلسطينية وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية عليهما، ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2003، ص42. <https://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/267.pdf>

² Voir: Annette Bergemann and Antje Mertens: **Job Stability Trends, Layoffs, and Transitions to Unemployment: An Empirical Analysis for West Germany** , Institute for the Study Of Labor ,October 2004, <http://ftp.iza.org/dp1368.pdf>:

هذه النتائج البسيطة تم تأكيدها من خلال تحليل فريق البحث وتبين أن مخاطر إنهاء العمل لمن وظفوا يعقود عمل لفترة قصيرة سنة واحدة (12 شهرا) سببها في المقام الأول ارتفاع تسريح العمال، أو النقل لوظائف جديدة، أو ارتفاع خطر أن يصبح الموظف عاطلا عن العمل، أو زيادة خطر الدخول في البطالة بالتحويلات التي يتم البدء فيها عن طريق الإقالات أو لأسباب أخرى. ومع ذلك فإنه بالنسبة لفترات العمل لمدة تصل إلى عام واحد، هناك خطراً منخفضاً لإنهاء العمل، وخاصة بالنسبة للرجال، بالتزامن مع انخفاض خطر التعرض للتسريح والقلق من أسباب انخفاض الاستقرار الوظيفي يعود لتقلص حجم الشركات بألمانيا ومحاولة الاقتصاد الألماني ببساطة أن يتكيف مع العولمة وعمليات الابتكار التكنولوجي.

❖ **الدراسة الواحدة: (Sarminah, 2006)¹** وهي بعنوان

"The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions"

هدفت هذه الدراسة لتحدي العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل واختبار مساهمة متغيرات العوامل الديموغرافية و متغيرات الرضا الوظيفي على النوايا في ترك العمل . لدى موظفي الشركة وتوصلت نتائج فرضيات الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والنوايا في ترك العمل.

وخرجت الدراسة بخلاصة تفيد بأن العوامل الديموغرافية والصفات الشخصية وخصائص الوظيفة قد أثرت على مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي قد ساهمت مساهمة جوهرية ذات اثر سلبي على النوايا في ترك العمل، وأيضا أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود تباين كبير في الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل مقارنة بخصائص الوظيفة، وقد ناقشت الدراسة الآثار المترتبة على ترك العمل في هذه الشركة.

❖ **الدراسة الخامسة:² (AHM Chamsuzoha &Others,2013)**

وقد أوردنا في دراستهما التي تكمن مشكلتها في أن هنالك بعض الأسباب التي أدت إلى دوران العمل والتي تؤثر على الإنتاجية في مصانع مختلفة تابعة للقطاع الحكومي وغير الحكومي ببينقلادش ، وقد لاحظ الباحث أن هذه المؤسسات تعاني من مشكلة دوران العمل فيها .هدفت هذه الدراسة للبحث عن الأسباب الحقيقية لدوران العمل، البحث عن حلول للتقليل من ظاهرة دوران العمل، ثم تقديم معلومات تساعد إدارة هذه المؤسسات للتعرف على المشكلة الحقيقية لتدني الإنتاج وتقديم مقترحات وحلول لهذه المشكلة . عند استعراضهم لأسباب دوران العمل في دراستهم، وجد أنها

¹ الشيخ محمد الخضر محمد: أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية ، دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا قسم ادارة الأعمال، 2014، ص 23.

² الشيخ محمد الخضر محمد: مرجع سابق ، ص 16.

تكمن في عدم انتظام الأجور، تدني مستوى الأجور، سوء الإدارة، سوء مكان العمل، توفر فرص عمل أفضل في سوق العمل، الضوضاء في بيئة العمل، عدم توفر رعايتي طبيقي، الرغبة في ترك العمل، عدم توفر وسائل الأمن والسلامة بالمنظمة، عدم توفر رضا وظيفي، زيادة فترة ساعات العمل، ضعف الزيادات في الأجور، تأخر الترقّيات، سوء المعاملة .

❖ الدراسة الهادسة: (Haia Shpayer-Makov)¹ إنجلترا

بعنوان: Job Stability and Career Opportunities in the Work-Life History of

Policemen in Victorian and Edwardian England

تستخدم الدراسة حالة الشرطة الإنجليزية لتحليل التطورات الحاصلة في تاريخ الطبقة العاملة خصوصا ما يتعلق بتطورات عملية التوظيف والتنقل الوظيفي على المدى الطويل مع إجراء مقارنات نظرية. ومن جانب آخر تهدف الدراسة في الشق الميداني لفهم وجهات نظر الإدارة والموظفين من هذه التطورات اعتمادا على المتغيرات التالية (الأمن والاستقرار الوظيفي، الرضا عن الحوافز، تطبيق وعود المسؤولين، الأمن والحماية، الموقف من الإدارة). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لتحقيق الاستقرار القوى العاملة تحتاج البنية التحتية إلى إدارة بيروقراطية تحسن استخدام نظام الحوافز المصمم أصلا لهذه الغاية.
- واقع العمل أثبت أن ما تم تنفيذه في صفوف الشرطة بعيد عن ما تم الإعلان عنه رسميا مثل (عدم ضمان شغل الوظيفة، انخفاض معدلات الترقية، التهديد بالفصل، توفير متدني للحماية وشروط الأعمال الشاقة).

¹Voir :<http://www.clarku.edu/faculty/jbrown/papers/shpayer.pdf>, 2017/06/14.

02- الدراسات العربية

❖ الدراسة الأولى: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية¹

دراسة بعنوان "العوامل المتضمنة في قياس اتجاهات الروح المعنوية لدى عمال شركة الشوربجي" ، تهدف الدراسة إلى الكشف عن العوامل المتضمنة في متغيرات الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين نتيجة التحليل العاملي لمصفوفة الارتباط بين هذه المتغيرات.

وقد شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 400 عامل (350 من الذكور و50 من الإناث)، أما بالنسبة لأداة الدراسة هي استبيان الروح المعنوية مكون من 61 سؤالاً وشملت مجموعة من العوامل نورد ذكر نتائج بحثها على التوالي فيما يلي:

العامل الأول: العلاقات الإنسانية وتميزت تشبعات العامل بما يلي:

- أن نسبة تباين هذا العامل 18.3 من نسبة التباين الكلي.

- يعتبر متغير الأمن في العمل أعلى المتغيرات تشبعا بهذا العامل وصل إلى 0.67.

- المتغيرات الثلاثة الأولى الأعلى تشبعا بهذا العامل هي: الأمان في العمل 67%، ثم أعراض الروح المعنوية 57%، ثم الثقة في الإدارة 54%.

- باختبار دلالة تشبعات تغيرات هذا العامل بمعادلة الخطأ المعياري لبيرت وبانكز وبتطبيقها على أدل التشبعات (متغير علاقة العامل بالمشرف 0.36) وجد أن تشبعه أكبر من الخطأ المعياري بأربع مرات ويفسر دلالة هذا التشبع أن هذا العامل يعرف بأنه الأمان والإستقرار في العمل.

العامل الثاني: العلاقة بالمستويات الإشرافية

- نسبة تباين هذا العامل 12.2% من نسبة التباين الكلي.

- يعتبر علاقة العامل بالمشرف أكبر المتغيرات المتشعبة بهذا العامل 0,53%.

- المتغيرات الثلاثة الأولى الأعلى تشبعا بهذا العامل هي: علاقة العامل بالمشرف 57%، قدرة الإشراف على تنظيم العمل 54%، سلامة الإتصال ويسره 46%.

¹ محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية (ج3)، دار النهضة العربية، دط، لبنان، 1985، ص 530.

- باختبار دلالة تشبعات تغيرات هذا العامل بمعادلة الخطأ المعياري على أدنى التشبعات نجد (الثقة في الإدارة 0.32) هذا أكبر من الخطأ المعياري بأكثر من ثلاث مرات ومن ثم هذا التشبع له دلالة.

العامل الثالث: كفاءة الإدارة

- نسبة تباين هذا العامل 13.7% من نسبة التباين الكلي.

- يعتبر متغير كفاءة الإدارة أكبر المتغيرات المتشعبة بهذا العامل ويصل إلى 0.68 .

- المتغيرات الثلاثة الأولى أعلى تشبعاً بهذا العامل هي: كفاءة الإدارة 65%، مزايا العاملين 62%، الثقة في الإدارة 52%.

- باختبار دلالة تشبعات تغيرات هذا العامل بمعادلة الخطأ المعياري على أدنى التشبعات (الأجر وفرص الترقى 0,44) وجد أنه أكبر من الخطأ المعياري (0,10) بأكثر من أربع مرات ومن ثم نستنتج أن هذا التشبع له دلالة.

العامل الرابع: العلاقة بالشركة، وتتميز تشبعات هذا العامل بما يلي:

- نسبة تباين هذا العامل 12.6% من نسبة التباين الكلي.

- إن متغير التوحد مع الشركة أكبر المتغيرات المتشعبة بهذا العامل 0,79.

- المتغيرات الأعلى تشبعاً بهذا العامل هي: التوحد مع الشركة 79%، أعراض الروح المعنوية 69%، المكانة والتقدير 32%.

- باختبار دلالة تشبعات تغيرات هذا العامل بمعادلة الخطأ المعياري (10,12) على أدنى التشبعات نجد (الثقة في الإدارة 0.32) هذا أكبر من الخطأ المعياري بأكثر من مرتين ونصف ومن ثم فإن هذا التشبع له دلالة.

❖ الدراسة الثانية: (مروان أحمد حويحي) 2008¹

دراسة بعنوان " أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة " الجامعة الإسلامية غزة ، وتبحث الدراسة في الأسباب الرئيسية التي تدفع العاملين للبحث عن فرص عمل بديلة، وساق الباحث مشكلة البحث في التساؤل التالي: "ما هو أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟"

أما عن فرضيات الدراسة: التي تتعلق بدراسة أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل ورغبة العاملين بالاستمرار في العمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب والحوافز، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حاجة الفرد للإنجاز، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توقعات الفرد، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الإنجاز ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.

¹ أنظر: مروان أحمد حويحي: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2008.

مست الدراسة عينة مكونة من (184) موظف، ومجموعة كذلك من الذين تركوا العمل بالاتحاد خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وعددهم (43). واعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات مستخدماً أداة الاستبانة في عملية جمعها.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج دراسة أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة ، والتي سبق تحليلها التالي:

- بينت الدراسة أن ظروف العمل المتوفرة في الاتحاد جيدة، ومتوفرة بوزن نسبي % 74.27 .
- بينت الدراسة أنه لا يوجد استقرار وظيفي في الاتحاد، وهي متوفرة بوزن نسبي %54.37.
- بينت الدراسة أن علاقة الرؤوساء بالمرؤوسين جيدة، وهي متوفرة بوزن نسبي %70.65
- أظهرت الدراسة أن الرواتب والحوافز المقدمة للعاملين في الاتحاد غير مجزية وهي قليلة، ومتوفرة بوزن نسبي % 47.77 .
- بينت الدراسة أن شعور العاملين في الاتحاد بقيمة إنجازهم كبيرة فهي متوفرة بوزن نسبي % 87.49، فهم فخورون بعملهم في الاتحاد ومرتاحون نفسياً به .
- بينت الدراسة أن العدالة في التعامل في الاتحاد قليلة ومتوفرة بوزن نسبي %56.79، فهم غير راضين عن نظام العمل.
- بينت الدراسة أن الرغبة في الاستمرار بالعمل بالنسبة للذين مازالوا يعملون بالاتحاد جيدة، فهي متوفرة بوزن نسبي % 80.36 .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مسببات الرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار بالعمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى لمتغير مكان العمل.

الدراسة الثالثة : (على الضلاعين، نجم العزاوي)¹. سنة 2009

دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن دراسة ميدانية" فبعد عرض الباحثين لمجموعة أسباب ترك العمل مثل (معدل أجر العامل المتدني، عدد ساعات العمل، وسائل السلامة العامة، التأمين الصحي، المواصلات، طبيعة العمل الصعبة، وأخيرا علاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة) والتي تعتبر دافعا لترك عديد العمال لمناصبهم والتنقل لمناصب عمل أخرى بعد سنوات من التعلم، تساءلت الدراسة: هل هذه الأسباب المذكورة هي المؤثر الحقيقي في الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن؟

فرضيات الدراسة: (H0 لا تأثير) (H1 هناك تأثير)

- معدل أجر العامل المنخفض لا يؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
 - عدد ساعات العمل لا يؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
 - وسائل السلامة العامة لا تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
 - التأمين الصحي لا يؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
 - توفر المواصلات أو عدم توفرها لا يؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
 - طبيعة العمل الصعبة لا تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.
 - علاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة لا تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل.
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث بلغ عدد أفرادها (204) من العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الكرك الصناعية وتم توزيع الاستبانة عليهم بشكل مباشر. توصلت نتائج الدراسة لإثبات صحة كل الفرضيات سالفه الذكر.

¹ أنظر : علي الضلاعين، نجم العزاوي: العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن دراسة ميدانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 24، جامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العراقية، 2010. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=53249>

الدراسة الرابعة: (زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة) ¹ سنة 2009.

وهي دراسة بعنوان : محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائى في الأردن نشرت هذه الدراسة في المجلة الأردنية للإدارة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لعينة بلغت 280 عامل من أصل 4790 عامل من عمال مؤسسة الموائى، تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية قصدية طبقية، واستخدمت تقنية الاستمارة لجمع البيانات، وتم تحليلها بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. واعتمد البحث ثلاث فرضيات وهي:

- يتمتع موظفوا مؤسسة الموائى بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا والاستقرار الوظيفي (بيئة العمل ، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الإدارة العليا، بيئة العمل والحوافز المقدمة.)
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر، سنوات الخدمة ، المركز الوظيفي والراتب الشهري) والرضا والاستقرار الوظيفي.

أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- يتمتع موظفوا مؤسسة الموائى بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم.
 - هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار الوظيفي.
 - هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي.
- لكن الفرضية التي تفترض بأن هناك علاقة بين الإدارة العليا ومستوى الرضا والاستقرار جاءت سلبية عكس الفرضية المتعلقة باستخدام الموظف لمهارته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي، لأن العمال مؤمنون بأن استخدام الحاسوب والدورات التدريبية لتعلم استخدامه ضرورية لزيادة الإنتاجية والكفاءة المهنية.

¹ أنظر: زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائى في الأردن ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2009 ،

الدراسة الخامسة: (جاسم رحيم عذاري، مجبل دواي إسماعيل)¹ 2013/2012

دراسة بعنوان " أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية" و تدور إشكالياتها حول مشكلة الاحتفاظ بالعمال خصوصا الكفاءة منها والمتخصصة، وسبل استقرارها داخل المؤسسات التعليمية.

الفرضيات:

- الفرضية الرئيسة للبحث: يتحدد مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمستوى الإستقرار الوظيفي للعاملين في تلك الوحدات، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العوامل الشخصية والأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية والأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العوامل المرتبطة بطبيعة العمل نفسه والأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية.
- اعتمدت الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات في الدراسة إذ وزعت على عينة مكونة من 40 موظف وبعد التحليل توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العوامل الشخصية ترتبط بعلاقة ايجابية ومعنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية.
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العوامل التنظيمية لا ترتبط بعلاقة ايجابية ومعنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية .
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العوامل المرتبطة بطبيعة العمل ترتبط بعلاقة ايجابية ومعنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية .
 - كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بان الإستقرار الوظيفي ومن خلال متغيراته الرئيسة يرتبط بعلاقة ايجابية ومعنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية .

¹ أنظر: جاسم رحيم عذاري، مجبل دواي إسماعيل: أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد 33، جامعة البصرة العراق، 2013.

الدراسة السادسة: (بشرى عبد العزيز العبيدي)¹ سنة 2013

بعنوان (دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي) دراسة منشورة بمجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، وتحاول الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة موضوع البحث، وعلى العوامل الفاعلة في تحديد هذه المستويات، وانطلاقاً من ذلك تحاول الباحثة من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

١- ما مدى رضا أفراد العينة عن وظيفتهم؟

٢- ماهي رؤية أفراد العينة للعوامل التي تؤثر على مستوى رضاهم؟

فرضيات البحث: في ضوء أهداف البحث صيغت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل الوظيفية و تعزيز الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث .

الفرضية الرئيسية الثانية:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العوامل الوظيفية و تعزيز الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث.

وزعت الباحثة الاستبانة في صورتها النهائية على عينة بلغت % 25 تقريبا من إجمالي مجتمع

البحث ليكون حجم العينة (65) منتسب من الذين يعملون في معمل بغداد للغازات. وقد توصلت

للنتائج التالية:

1- حقق متغير أسلوب القيادة والإشراف وسطا حسابيا عاما مرتفعا بلغ (3.92) في تأثيره على زيادة مستوى الرضا.

2- جاء متغير طبيعة ومحتوى الوظيفة في المرتبة الثانية بوسط حسابي عام بلغ (3.84) مما يشعرهم بمتعة في التنفيذ وبالتالي له تأثير على مستوى رضاهم عن العمل.

3- حقق متغير ثقافة المنظمة وسطا حسابيا عاما بلغ (3.67) مما يشير إلى أن ثقافة المنظمة متى ما ركزت على الاهتمام بالعمال، انعكس على درجة الرضا لديهم.

4- أما متغير ظروف العمل المادية فقد حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.22) مما يشير إلى أن الأفراد لم يولوا هذا الجانب قدرا كبيرا من الأهمية ولذلك علاقة بالمستوى التعليمي لديهم.

¹ أنظر/ بشرى عبد العزيز العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية،

العدد 36، العراق، 2013. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=82773>

5- أما عن مستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث بشكل عام فقد حقق هذا المتغير وسطا حسابيا عاما بلغ (3.08) مما يشير إلى أن هناك رضا وظيفي إلى حد ما.

الدراسة السابعة: الشيخ محمد الخضر محمد (2014)¹

- جاء موضوع الدراسة بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختلاري في - الجامعات السودانية في الفترة من 2009 إلى 2012 . وهي أطروحة دكتوراة غير منشورة، قسم إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، هدفت الدراسة إلى تقييم دوران العمل الإختلاري والتعرف على أسبابه، كما هدفت الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي وأثره على دوران العمل الإختلاري، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا .
- تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات السودانية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولجمع البيانات تم توزيع 797 إستبانة وتم استرجاع عدد 471 أي بنسبة (59%) وبعد تحليلها توصلت الدارسة لعدد من النتائج وهي:
- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختلاري.
 - وجود علاقة سلبية ومعنوية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختلاري.
 - وجود علاقة ايجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختلاري.
 - توجد علاقة ايجابية غير معنوية بين عوامل الجودة الإدارية والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء.
 - توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن الحوافز.
 - توجد علاقة ايجابية وغير معنوية بين طبيعة ظروف العمل والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء.
 - توجد علاقة ايجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز.
 - وجود علاقة ايجابية معنوية بين الرضا الوظيفي (عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الإختلاري للعاملين.
 - وجود علاقة سلبية ومعنوية بين الرضا الوظيفي (عن المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختلاري.

¹ أنظر / الشيخ محمد الخضر محمد: مرجع سابق.

<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/17730?show=full>

❖ الدراسة الأولى: دراسة العقبي الأزهر¹ 2009/2008

بعنوان (القيم الاجتماعية والثقافية المحلي وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين). أطروحة دكتوراه غير منشورة، بجامعة بسكرة. وهي دراسة لإحدى مؤسسات صناعة الكوابل الكهربائي بولاية بسكرة، وقد استهدفت الدراسة تحدي العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي يشكل بيئتها الخارجي، إضافة إلى تحلي ما تحدثه البيئتان؛ الاجتماعي والثقافي - بوصفهما بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجي للمنظمة - من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة، وتبين الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعي المحلي في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الصناعي الجزائري.

وانطلقت الدراسة من فرضية عامة تفرعت عنها فرضيات فرعية والتي جاءت كالتالي:

فرضية عامة :

تشكل عناصر البيئة الاجتماعي والثقافي المحلي، أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

فرضيات فرعية :

- تشكل المراكز الاجتماعي المنسوبة (المورثة)، التي يشغلها أعوان التنفي المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المصنع.
- تشكل الالتزامات الاجتماعي والأخلاقي التي يتحملها الرئيس اتجاه رؤوسهم المحدد الأساس لأسلوب الإشراف عليهم.
- يعكس نمطا التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظي علاقاتهم المهني.
- هذا وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمقارن بحكم طبيعة الموضوع والإشكالي المطروحة، وقد جاءت العينة عشوائيا طبقا وقد عدد أفرادها ب (110) عاملا.
- أما أدوات البحث المستخدمة فقد اعتمد الباحث على الاستمارة والمقابلة والأساليب الإحصائي.
- وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن ذكر أهمها كما يلي :
- إن تعاون أعوان التنفي و تضامنهم فيها بينهم داخل المصنع تتحكم فيه أساسا مراكزهم الرسميه والأدوار المهني التي يوأونها، أكثر من أي اعتبارات أخرى.
- إن الأسلوب الإشرافي للرئيس تتحكم فيه إلى حد بعيد الالتزامات الاجتماعي و الأخلاقي التي

¹ أنظر/ العقبي الأزهر: القيم الاجتماعي والثقافية المحلي وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008.

تحميلها اتجاه رؤوسيه أكثر من مسؤولياته الرسمي نحوهم.
- إن نمط الإشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات و التقاليد والأعراف
السائدة في المجتمع في تنظيم علاقاتهم بمرووسريهم داخل المنظمة.

❖ الدراسة الثانية : بن منصور رفيقة سنة 2013¹

دراسة مبيانيقي موسومة بـ (الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص)
بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقيي - سطيف- قسم العلوم الاجتماعية جامعة باتنة.

و قد تمحورت إشكاليقي الدراسة حول التساؤل التالي: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي
وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات
القطاع الخاص وتقصي العوامل المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين،
ومحاولة التأكي على أهميقي الموارد البشري بالنسبة للتنظييات، وخاصة ذات الكفاءة العاليي والخبرة
في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها بوضع نظام متنوع خاص بالتحفيي، لأن فقدان العمالة
ذات الخبرات العاليي يكلف التنظي أعباء كبيية.

أما فرضييات الدراسة فتمثلت في:

الفرضي العامة : للاستقرار الوظيفي دور فعال في تعفيي أداء العاملين في القطاع الخاص.

الفرضييات الفرعي:

- 1- يسياهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.
- 2-الإشراف المرن يسياهم في تعفيي سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.
- 3-العمل في ظروف فينييقي ملائمة يسياهم في الحد من تعييب العمال.
- 4-تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعي المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التعييب العمالي.

¹ أنظر/ بن منصور رفيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير
منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2013/2014.

http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_download/4396

و لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات وقد استعانت بالعينة التطبيقية العشوائية التي مست 53 عامل، كما تم جمع البيانات بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة واستمارة الاستبيان.

أما أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة فهي:

- هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي .

- إن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافي التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة.

- أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل.

❖ الدراسة الثالثة: دراسة بونوة علي¹ 2016/2015

بعنوان «العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي» دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الإجتماعي، أطروحة دكتوراه بجامعة بسكرة.

وحاولت الدراسة البحث في مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة؟. انطلاقا من الفرضيات التالية:

1- يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة.

2- للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على رضاهم الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة.

3- يتأثر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، بأمنهم الوظيفي تأثيرا منخفضا.

¹ أنظر/ بونوة علي : العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

http://thesis.univ-biskra.dz/2907/1/Th%C3%A8se_43_2017.pdf

4-لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة،
تأثير على رضاهم الوظيفي.

5-للقيادة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي وكالة الجلفة.

6-للاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي وكالة الجلفة، تأثير على الرضا الوظيفي.

7-تؤثر الحوافز المعنوية التي تقدمها إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة
الجلفة للعاملين لديها، تأثيرا منخفضا على رضاهم الوظيفي.

8-يؤثر رأس المال الاجتماعي على الرضا الوظيفي لعمال وكالة الصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي بالجلفة.

واعتمد الباحث المسح الشامل لعمال صندوق الضمان واستقر عدد الاستثمارات على 212 استمارة
اعتمدت كأداة لجمع البيانات إلى جانب تقنية المقابلة، وخلصت الدراسة للنتائج التالية:
- أكدت الدراسة على أنه من المهم جدا إدراك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور
الأفراد بالاحترام والتقدير.
- أكدت الدراسة على أن مستوى العمل بفكرة روح الفريق قد يتأثر في أي لحظة لأن أسباب وجوده
واستمراره غير قوية.
- أكدت الدراسة على أن هناك نوع من التعاون بين العاملين مع رؤسائهم في إنجاز المهام، كما
يصاحبه كذلك بعض التفويض للسلطات، لكنه يظهر جليا أن ذلك ليس لغرض تنظيمي واضح بل
لأسباب شخصية بحتة.
- أكدت الدراسة على أن علاقة الزملاء فيما بينهم تعرف تبادلا للمشاعر الطيبة، مما يبين حسن
الاتفاق بين الزملاء، والذي يوحي بنوع من التلاحم والتآزر في العلاقات بين زملاء العمل.
- أكدت الدراسة على أن اتصال المرؤوسين المباشر بزملائهم جيد، فيما يخص الاستعداد لتبادل
المعلومات حول العمل، والإصغاء والإنصات الجيدين المتبادلين بين الزملاء .
- أكدت الدراسة على أن الشعور بأن العمل مصدر للسعادة، يصاحبه لدى عمال الضمان
الاجتماعي-وكالة الجلفة غياب أي طموح من العاملين في النمو والترقي التي من الواجب أن
يوفرها العمل، وهو يرجع في الواقع لعدم توفر فرص حقيقية للنمو والترقي.
- أكدت الدراسة على أن شعور العاملين باستقرار وظائفهم ليس جيدا، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى
المقدمات التي وفرتها سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة، وكذا نوعية الإشراف
والعلاقات مع الرؤساء المباشرين، ونوعية العلاقات مع الزملاء العاملين، وفرص الترقي والتقدم
في العمل، بالإضافة إلى المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره.

- أكدت الدراسة على أن الانتماء للعمل ضمن طاقم العاملين بالصندوق، وما يحققه من نواح هي : الشعور نحو العمل وطبيعته وما يحققه من رضا، يساعد الأفراد على بذل أقصى الجهود.
- أكدت الدراسة على أن تمسك الرؤساء دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات، يرجع إلى ولاء الرؤساء إلى الإدارة العليا.
- أكدت الدراسة على أن اهتمام الإدارة بتشجيع موظفيها وتزكية محاولات فهمهم للمشكلات الوظيفية المطروحة، وتلافي الضبابية في طرح المشكلات.
- أكدت الدراسة على أن إشراف القيادة على تطبيق القوانين والتنظيمات في القيام بالمهام يساعد على ارتياح الموظفين وإزالة مخاوفهم.
- أكدت الدراسة على أن وضوح المعايير وكيفيات دراسة الملفات والقضايا المختلفة، وكذا تبين أهمية المواعيد القانونية كلها تساعد الأفراد على فهم كيفيات تطبيق التنظيم المعمول به.
- أكدت الدراسة على أن تولي الإدارة دور التنسيق بين المهام المختلفة، يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج على محوري الوقت والكفاءة، وأسلوب التفاعل.
- أكدت الدراسة على أن تغطية الأجر المتقاضى لمعظم حاجات الأفراد، ووجود نظام أجور ومكافئات مشجع بالصندوق.
- أكدت الدراسة على أن التعامل مع الزملاء خاصة ممن لديهم نفس الخلفية الاجتماعية، يسهل في بناء علاقات جيدة بين الزملاء وحتى مع الرؤساء.

❖ الدراسة الرابعة: ليازيد وهيبة¹ 2016

الموسومة بعنوان: «فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان»، أطروحة دكتوراه علوم بجامعة أبو بكر بلقايد ولاية تلمسان، والتي حاولت من خلالها تبين أهمية نظم الحوافز بأنواعها المختلفة ودورها في تحوُّق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

*فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 للحوافز في استقرار العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 في إجابات مجتمع الدراسة إزاء الحوافز حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة).

¹ أنظر/ ليازيد وهيبة : فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014/2013.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 في إجابات مجتمع الدراسة اتجاه الإستقرار الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية التالي (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة). اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لجميع عمال المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان والمقدر عددهم بـ 168 عاملاً موزعين على مختلف الأقسام، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان.

النتائج: خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- بينت الدراسة على أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين للعمل.
- بينت الدراسة كذلك أن أفراد مجتمع البحث العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت .
- كما أظهرت الدراسة، أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين بالمجمع، وهذا بعد ترتيبها من قبلهم ومن طرف مختلف المستويات الإدارية.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوي 0.05 للحوافز في الإستقرار الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوي 0.05 للمتغير المستقل الحوافز المعنوية في المتغير التابع الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوي 0.05 للمتغير المستقل الحوافز المادية (في المتغير التابع) الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوي 0.05 للمتغير المستقل الحوافز المادية في المتغير التابع الرغبة في الإستمرار بالعمل للعاملين بالمجمع الصناعي .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوي 0.05 (للمتغير المستقل) الحوافز المعنوية (في المتغير التابع) الرغبة في الإستمرار بالعمل للعاملين بالمجمع .
- لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات العاملين اتجاه الحوافز حسب متغيرات (الجنس، طبيعة العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، ... الخ).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين اتجاه الإستقرار الوظيفي حسب متغير طبيعة العمل وهي لصالح العمال الدائمين، كون أن العامل صاحب الوظيفة الدائمة يهتم كثيراً بالإستقرار الوظيفي عكس العامل المتعاقد.
- عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات العاملين اتجاه الإستقرار الوظيفي حسب المتغيرات التالي: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، ... الخ).

الدراسة الخامسة: إسعادي فارس¹ سنة 2016

« أثر الظروف الفيزيائية على ظهور بعض الإضطرابات التنظيمية والنفسية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية » أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الظروف الفيزيائية على ظهور بعض الاضطرابات النفسية والتنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الوطنية، ولقد تم تحديد الظروف الفيزيائية في: الحرارة والضوضاء، أما الإضطرابات النفسية فقد تم حصرها في القلق والإكتئاب في حين تم حصر الإضطرابات المهنية في العلاقات الإجتماعية، دوران العمل، التسبب المهني، الإغتراب المهني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، لكونهما المناسبتين لهذه الدراسة، حيث قارن الباحث بين مستوى الإضطرابات النفسية ومستوى الإضطرابات المهنية بين مجموعتين من العمال حيث كانت المجموعة الأولى تعمل في ورشات ذات مستوى ضوضاء مرتفع وكان عدد أفرادها 80، وعينة تعمل في ورشات ذات مستوى حرارة مرتفع وكان عدد أفرادها 60، والمجموعة الثانية تعمل في ورشات ذات ظروف عمل عادية وعدد أفرادها 200، وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإضطرابات النفسية والقلق والإكتئاب لصالح العمال الذين يعملون في ورشات ذات مستوى حرارة أو ضوضاء مرتفع.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إضطراب العلاقات الإجتماعية لصالح العمال الذين يعملون في ورشات ذات مستوى حرارة أو ضوضاء مرتفع.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمل لصالح العمال الذين يعملون في ورشات ذات مستوى ضوضاء مرتفع، في حين لم تكن هناك فروق بين المجموعتين في مستوى دوران العمل بالنسبة للحرارة المرتفعة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التسبب المهني لصالح العمال الذين يعملون في ورشات ذات مستوى ظروف عمل عادية (مقارنة بأفراد العينة التي تعمل في ضوضاء أو حرارة مرتفعة)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإغتراب المهني لصالح العمال الذين يعملون في ورشات ذات ظروف عمل عادية.

¹ أنظر / إسعادي فارس: أثر الظروف الفيزيائية على ظهور بعض الإضطرابات التنظيمية والنفسية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة سطيف، الجزائر، 2016/2015.

04- مناقشة وتقييم الدراسات السابقة

ومن خلال هذا العنصر سنوضح جوانب الاستفادة من هذه الدراسات وإبراز جوانب تميز دراستنا عنها.

❖ **جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:** وقد استفدنا من هذه الدراسات في الجوانب التالية:

- استطلاع الموضوع كونها أحد مصادر القراءات حول موضوع البحث.

- تحديد مؤشرات الدراسة وربط العلاقات فيما بينها.

- إعداد فرضيات الدراسة.

- في تحليل البيانات بمقارنة نتائجها بالنتائج التي توصلت إليها دراستنا.

❖ **جوانب تميز الدراسة عن الدراسات السابقة**

✓ لم نقف في حدود اطلاعنا على عنوان دراسة يربط مباشرة متغير ظروف العمل بمفهوم الاستقرار الوظيفي، وجل الدراسات السابقة المذكورة تتناول ظروف العمل كأحد العوامل الجزئية التي لها علاقة بالاستقرار الوظيفي فقط.

✓ معظم عناوين الدراسات السابقة المذكورة والتي كان متغير الاستقرار الوظيفي أحد طرفي متغيريها، أخذ عنها اعتماد دراسة متغير الاستقرار الوظيفي كمتغير مستقل مثلما هو الشأن بالنسبة للدراسة (الثانية، الرابعة والخامسة) في الدراسات العربية، والدراسة الثالثة بالنسبة للدراسات الجزائرية، في حين يرد متغير الاستقرار الوظيفي في دراستنا كمتغير تابع.

✓ معظم الدراسات السابقة المذكورة ركزت في ميدان الدراسة على المؤسسات الصناعية مثلما هو الشأن بالنسبة للدراسة الثالثة والخامسة في الدراسات الغربية والدراسة (الأولى، الثالثة، السادسة) بالنسبة للدراسات العربية، ثم الدراسة (الأولى، الثانية، الرابعة) بالنسبة للدراسات الجزائرية، وهي مؤسسات تهتم بالإنتاج، بينما نجد دراستنا تخص مؤسسة خدماتية، تقدم خدمات الاستشفاء.

✓ تخص دراستنا مؤسسة عمومية، وقد اشتركت في تميزها عن البقية من جملة الدراسات السابقة مع الدراسة (الأولى، الخامسة، السادسة) من الدراسات الغربية، الدراسة (الثانية، الخامسة، السابعة) من الدراسات العربية، والدراسة الثالثة من الدراسات الجزائرية.

✓ أهملت معظم الدراسات السابقة المذكورة ما عدا الدراسة الثالثة في الدراسات العربية، أبعاد تأثير ظروف العمل المتغيرة، بينما أدرجت هذه الأخيرة في دراستنا كفرضية رئيسية.

✓ اشتركت دراستنا في تميزها مع بعض الدراسات السابقة المذكورة مقارنة مع البقية، باعتمادها على السجلات والإحصائيات كمصادر داعمة في جمع البيانات.

✓ عند مقارنة هذه الدراسة بالدراسات الجزائرية المذكورة نجد أن ميدان الدراسة يتمثل مؤسسة استشفائية عمومية نشطة في الجنوب الجزائري الذي له خصوصياته، بينما معظم الدراسات السابقة الجزائرية خصت بمؤسسات تنشط في الشمال.

الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

ومحدداته داخل المنظمة

تمهيد

أولاً: أهم؟ الاستقرار الوظيفي

ثانياً: مستوى الرضا كمظهر من مظاهر الإستقرار الوظيفي

ثالثاً: درجة الارتباط والتوحد بالمنظمة كمظهر من مظاهر الاستقرار

الوظيفي

رابعاً: معدل الغياب والتأخير كمظهر من مظاهر الإستقرار الوظيفي

خامساً: معدل دوران العمل كمظهر من مظاهر الإستقرار الوظيفي

سادساً: مستوى الروح المعنوية كمظهر من مظاهر الإستقرار

سابعاً: بعض مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي

ثامناً: أهم التجارب الكلاسيكية حول ظروف العمل والاستقرار

الوظيفي

تاسعاً: النظريات المفسرة لظروف العمل والاستقرار الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الاستقرار الوظيفي للعمال بالمؤسسة أحد الأهداف التي يطمح لها الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالاستقرار الوظيفي بالنسبة للفرد يمثل احد المكاسب الاجتماعية المهمة له ولأسرته، وبالنسبة للمؤسسة هو مصدر لتحقيق أهدافها الإنتاجية أو التنظيمية، وقد كان للإسهام الامبيريقى لعلماء الاجتماع في هذا المجال بالغ الأثر في إبراز واقع العمل وظروفه ومستويات الرضا العمالي من كل ذلك، وتبلور كل ذلك في نظريات علمية تصب في أهداف تحسين ظروف العمل والاستقرار الوظيفي للتنظيمات المختلفة.

أولا- أهمية الاستقرار الوظيفي:

لقد سبق وأن عرفنا أن من معاني مصطلح الاستقرار هو القرار والثبوت والرسوخ والمتانة على حال أو وضع معين، ولذلك فإن معاني الاستقرار في النظم الإدارية (الاستقرار الإداري) لا تخرج عن هذه المعاني، فهو " استمرارية في التصميم، الأداء الوظيفي، وفي توجيه التنظيم " ¹ وهو أنواع: ²

- ✓ الاستقرار الهيكلي: ويعني المحافظة على المعالم التنظيمية على مدار الوقت.
 - ✓ استقرار الوجود (الغرض): ويعني تماسك أهداف الوحدة التنظيمية بمرور الزمن.
 - ✓ استقرار الإنتاج أو التكنولوجيا: ولذلك علاقة مباشرة بنظم الإدارة، وعلى رأسها نظم الحوكمة.
 - ✓ الاستقرار الإجرائي: ويتعلق الأمر بإجراءات العمل، من مجموعة القواعد واللوائح وإجراءات التشغيل، واستقرار الإجراءات بما يخلق تنسيق أكبر بين عدد كبير من الأفراد بأقل تكلفة وجهد ممكنين.
 - ✓ استقرار المستخدمين(الاستقرار الوظيفي): وقد تم تدارسه في كتابات قليلة من زوايا مختلفة مثل، استقرار القيادة، واستحقاق التعيين مدى الحياة، معدل دوران العمل.
- لا تخرج أهمية الاستقرار في الحياة المهنية عن أهمية مفهوم الاستقرار في حياة الفرد عموماً، فالبحث عن الوظيفة ما هو في الحقيقة إلا مسعى لتأمين دخل من خلاله ينفق الفرد عن نفسه وعلى أسرته، إلا أن الاستمرار بالوظيفة يبقى مرهون بما تنتيحه له الوظيفة المتاحة من مزايا مقارنة بفرص التوظيف الأخرى في سوق العمل، فالأجر يمثل أهم الدوافع المادية الجاذبة وعلاقات العمل والحوافز المعنوية تمثل أهم الدوافع المعنوية الجاذبة كذلك. لذلك أضحت قدرة إدارة الموارد البشرية في التعرف على هذه الحاجات والدوافع وإشباعها احد أهم التحديات التي تواجه المنظمة الحديثة حالياً.

¹ لورانس أوتول كينيث مائير : كامبردج في الإدارة العامة: المنظمات والحوكمة والأداء، ترجمة (عبد الحكم أحمد الخزامي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، القاهرة مصر، 2013، ص 214.

² المرجع نفسه، ص 215.

فمن خلال الاستقرار الوظيفي يطمح الأفراد إلى توفير وضع أكثر رفاهية لذواتهم ولأسرهم، ويشير هنا Brain في كتابه المشهور "Change Your Thinking, Change Your Life"¹ أن العاملين يتركون أعمالهم بغرض زيادة دخلهم وتحقيق النجاح الذي لم يتمكنوا من تحقيقه داخل بيئة العمل التي يعملون بها، وأحيانا يهجرون إن اضطرت بهم الحال حتى خارج أقاليم دولهم بحثا عن الأفضل.

وداخليا يعد الإستقرار الوظيفي ترجمة للحاجات الأساسية التي يطمح لها كل عامل ويشمل ذلك جوانب عدة أهمها الأمن الوظيفي والعدالة الوظيفية وظروف العمل الجيدة والتقدم المهني وحوافز العمل، فتوفر هذه العوامل ينعكس اجابا على نفسية العمال، ما يتمظهر في سلوكيات اجابية داخل العمل تترجمها درجة الرضا عن العمل وقلة الغياب والانضباط في العمل وعلاقات العمل الجيدة وتدني حالات ترك الخدمة أو انخفاض معدل دوران العمل.

وفي الحالة العكسية التي ينتفي فيها توفر هذه الحاجات أو عدم تناسبها مع متطلبات العمل ومطالب العمال، فإن ذلك سيولد شعور عاما من حالات عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية، كما تكثر صور التعبير عن رفض مثل هذه الأوضاع مثل بروز مختلف أشكال التذمر والتمارض في العمل، الاغتراب عن العمل، التغيب والتأخر، الإضرابات وشيوع حالات التوتر، ارتفاع معدل دوران العمل.

وقد أصبح التعرف على مدى استقرار الموظفين داخل المنظمة من خلال معدلات قياسه، مقياسا لمدى صحة وفاعلية إدارتها، لما لذلك من أهمية بالغة يستفاد منها في التخطيط والتنبؤ باحتياجات المنظمة، ومعرفة التهديدات التي تطل حركة موظفيها باعتبار أن ذلك يمثل رأس مال إنتاجيتها، وهنا يظهر جلاء صورة تأثير ذلك أكثر في التنظيمات الاقتصادية ذات الطابع الربحي.

و للإستقرار الوظيفي آثار اجابية يستفيد منها الفرد والمنظمة على حدا سواء نذكر منها:

- تقليل حالات ترك الخدمة: وفي ذلك تقليل لتكاليف تفقدها المنظمة باستمرار واستقرار مادي ونفسي للموظف يزيد من إنتاجيته.

- التخطيط والتنبؤ: بالنسبة للمنظمة فيما يتعلق بإدارة مواردها وتنفيذ خططها، وبالنسبة للفرد التخطيط لمستقبله الوظيفي والأسري.

- تحقيق العدالة بين العاملين: ومن خلال ذلك تسود علاقات عمل جيدة يسوده الود والتعاون تنعكس اجابا على مردودية العمال وبالتالي إنتاجية المنظمة.

¹ Brain Tracy: **Change Your Thinking, Change Your Life**, Hoboken, New Jersey, Published By: John wiley, 2003,P54.

الجدول رقم (1): يوضح أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين

الأفراد العاملين بها	المؤسسة
1- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.	1- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية على توفيق الاعداد البشري بالمواصفات وفي الوقت المطلوب.
2- الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.	2- التخطيط والإعداد المستقبلي البشري الجي .
3- ارتفاع مستوى طموح الفرد.	3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.
4- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.	4- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.
5- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جي من الرضا الوظيفي.	5- توافر العمال المناسبين لكافة مواقع العمل، والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين لأسباب مختلفة.
6- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.	6- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.
7- تمتع الفرد بمستوى جي من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.	7- قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والمواصفات الفرعية المطلوبة فيها.
8- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها على وعلى بقائه بالمؤسسة.	8- قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة.
	9- قدرة الموارد البشرية على مواكبة التحديات الفرعية الجديدة في التخصص المهني الذي تعمل به المؤسسة.
	10- سلامة البيئة الداخلي للعمل وسريّة روح الحب والتعاون والتكامل بين العمال (روح فريق العمل الناجح)
	11- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

المصدر: إبراهيم الديب: دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتعلم والموارد البشرية،

مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، دط، مصر، 2006 ، ص 84.

ثانيا- مستوى الرضا كمظهر من مظاهر الإستقرار الوظيفي

يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله. وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها اتجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام هي تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.¹

1- مفهوم الرضا عن العمل وأهميته:

يعرفه فروم بأنه " المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم اجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ"²

كما أنه عبارة عن " مشاعر الفرد اتجاه وظيفته والناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة"³ أو هو " حصيلة تفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين"⁴

والحاصل أن الرضا عن العمل مسألة نسبية لذلك وردت بشأنه تعاريف كثيرة. أما عن درجة الرضا عن العمل (مستوى الرضا) فهي " تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد"⁵. فقد يبدي الفرد هذه المشاعر للغير وقد تظل في مكنوناته، وتتفاوت انعكاسات ذلك في الدرجة من شخص لآخر.

ومن التعاريف السابقة يتضح أن رضا الفرد عن العمل يتحقق عند:

- إشباع الحاجات الضرورية للأفراد في العمل.
- حرية أكبر وإدراك أوسع للدور في مكان العمل.
- تناسب الوظيفة مع القدرات أو الخصائص الشخصية.
- فضاء أوسع لإبراز قدراته وطاقاته الكامنة في محيط عمله.
- الإحساس بالرعاية والاهتمام والتقدير الإنساني.

¹- فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، دط، الأردن، 2014، ص 260.

² Vroom, V.H: **Work and Motivation**, New York, Johnwiley, Sons, 1964, p 100.

³ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 259.

⁴ مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 110.

⁵ المرجع نفسه، ص 111.

ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد بزيادة نسبة غيابه أو تأخره عن العمل.¹ من خلال بحثه عن عمل آخر، أو محاولته الانتقال إلى مؤسسة أخرى، أو بزيادة نسبة غيابه، أو بزيادة معدل تأخيره... وغيرها، وكلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة، كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل².

وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كان راضيا عن عمله، وكلما كان تصوره لعمله أنه لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، أو أنه يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية؛ أي كان غير راض عن عمله³.

والواقع أن حاجات الإنسان لإرضائه لا حد لها، فإن ظفر بالاطمئنان على عمله والاستقرار فيه ظهرت حاجته إلى الأجر، وإن ظفر بالأجر المرتفع ظهرت حاجته إلى التقدير الاجتماعي، وإن أشبعت له هذه الحاجة زاد ميله إلى حاجة أخرى وهكذا⁴. وهو ما أشار إليه **ابراهيم ماسلوا** بتدرج الحاجات واختلف معه في ذلك **الدرفر** في ضرورة التدرج والترتيب في إشباع هذه الحاجات بالنسبة لجميع الأشخاص على العموم.⁵

وقد بينت التجارب والأبحاث في هذا الشأن أن احتياجات الأفراد تختلف من شخص لآخر نتيجة لخبرته السابقة وعمره، وحالته الاجتماعية ودرجة مسؤوليته أمام المجتمع، ودرجة تعليمه ونوع مهنته وما إلى ذلك. ففي بحث قام به **جرجنس** بين عدد من العمال يعمل بعضهم بالمبيعات والبعض الآخر بالإنتاج والبعض الثالث بالمكاتب، وجد أن الحافز الواحد تختلف أهميته من عامل إلى آخر. فعمال المبيعات والمكاتب يهتمون أولاً بنوع العمل الذي يؤدونه، في حين يهتم عمال الإنتاج بالأمان والاستقرار أولاً⁶.

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 133.

² عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص 40.

³ فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 260.

⁴ عادل حسن: الأفراد في الصناعة، دار النهضة العربية، د ط، بيروت لبنان، 1985، ص 431.

⁵ عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الرضا للنشر، ط1،

سوريا، 2005، ص 106.

⁶ عادل حسن: مرجع سابق، ص 432.

2- مستوى الرضا عن العمل محصلة إشباع مجموعة عوامل

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على درجة رضا العامل عن العمل، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين:¹

- عوامل شخصية: مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل، المستوى الإداري للوظيفة.

- عوامل متعلقة بظروف العمل: مثل نوع العمل، الأمن، التقدم في العمل، المؤسسة نفسها، الأجر أو الراتب، زملاء العمل، المدير، منافع يحصل عليها العامل، ساعات العمل، ظروف العمل الفيزيائية.

أ - الرضا عن - الأجر -Wage-

يمثل مصدر إشباع للحاجات القاعدية، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته، وفي حالات أخرى يستخدم لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه إليه الفرد من تبادل للمجاملات الاجتماعية². وقد بين هرزبرغ أن توفر عنصر الأجر بمستوى مقبول من حيث كفايته وعدالته³. كغيره من العوامل التي أسماها وقائية بأنه يخفف من حالات عدم الرضا أو السعادة ويمنع مشاعر الاستياء وكثرة الشكاوي بين الأفراد.

ب- الرضا عن - نمط الإشراف -Style of Supervision-

فالمشرف المتفهم لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة، يكون مستوى الرضا عال بينهم والعكس صحيح.⁴ وللمشرف علاقة بتقييم أداء مرؤوسيه فكلما أحس العامل بأن تقييم الأداء في توزيع المكافآت تم بشكل عادل ارتفع مستوى الرضا لديه⁵.

ويتوقف -أيضا- على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحريات واسعة لمرؤوسيه الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، سيثبّع ذلك احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك

¹ مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 113.

² محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 134.

³ سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص 365.

⁴ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 136.

⁵ رونالد بي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة (فارس حلمي)، دار الشروق، ط1، عمان الأردن، 1999، ص 273.

الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم اتجاه العمل¹.

ج- الرضا داخل -جماعة العمل- Work Group-

وهي إحدى الحاجات المهمة في حياة أي شخص، وداخل العمل يحتاج العامل إلى إشباع هذه الحاجة الاجتماعية من خلال مظاهر الحب والتعاطف والصدقة مع الآخرين والانتماء وربط العلاقة مع الغير، وعدم وجود ذلك سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع المجتمع والأصدقاء².

وتؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بين الاثنين، أما إذا كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد / العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك مصدراً مسبباً لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد ، فزيادة هذه الحاجة لها أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل وعلى درجة الرضا بشكل كبير.

فالمناخ الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر المنافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفاً³.

د-الرضا عن -ظروف العمل المادية- Physical Working Conditions-

وتشمل ظروف العمل المادية عوامل عدة مثل الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، وساعات العمل، وفترات الراحة، ومخاطر العمل بشتى أنواعها، كما تشمل الظروف المادية مزيج الأجور والحوافز، والتجهيزات المستخدمة في العمل من حيث مدى كفايتها ونوعيتها، وتسببها في مخاطر أو إصابات عمل. وكلما كانت الظروف السابقة غير مناسبة أو مريحة بشكل مؤثر، أسهمت في ميل الفرد لتترك العمل اختيارياً⁴.

إن العوامل المسببة للرضا تتمثل في انجاز العمل، والمسؤولية، وتنظيم أنشطة العمل، وفرص النمو، والتقدير ولاندماج مع الآخرين، في حين أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تتمثل في طبيعة الأجر، ونمط الإشراف، وظروف العمل، وسياسات الإدارة. وعلى هذا فإن

¹ - فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 263.

² مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص 120.

³ - فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 263.

⁴ أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر)، نشر المؤلف، د ط، القاهرة مصر، 2006، ص ص 212- 213.

مشاعر السعادة تتحقق إذا توفرت العوامل الأولى التي يطلق عليها العوامل الدافعة Motivators، وأن عوامل الاستياء تتحقق بتوفر العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الوقائية Hygienes لذا فإن مشاعر الرضا تختلف في تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا، وأن هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير أو عامل واحد، وإنما هما في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما¹.

و- الرضا عن مستوى الأمن الوظيفي

تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق عليه، لينصب اهتمام الموظف بالدرجة الأولى على عمله لا غير . والأمن هو "التحرر من الخوف أيا كان مصدر الخوف"²

أما الأمن الوظيفي في أبسط تعاريفه يقصد به " هو حاجة الفرد ألا يشعر بالخطر أو التهديد في عمله"³

ومفهوم الأمن الوظيفي لا يكاد يتجلى في الكثير من المؤسسات خصوصاً منها مؤسسات القطاع الحكومي، وفي الكثير من الأحيان يمارس العمال بعض أدوات تكريسه بحكم ضرورة التنظيم لكن دون علم بذلك. فهناك الأمن المادي والأمن الإقتصادي والأمن الاجتماعي والأمن النفسي والأمن عموماً هو التحرر من كل ما يهدد الحياة عامة⁴. والحياة الوظيفية خاصة.

ويشرح انتوني غدنز ظاهرة عدم الأمن الوظيفي وانعكاساتها في المجتمعات الصناعية وغير الصناعية، وما خلفته من صور الخوف والقلق، ما انعكس على فئات عريضة من العمال وصور ذلك انتوني غدنز على انه شكل من أشكال الاغتراب عن العمل.

ومن هذا المفهوم نجد أن الأمن الوظيفي يشكل البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل الثبات والأمن، التحرر من الخوف والقلق، ويضيف ابراهام ماسلو الاطمئنان على مستقبل العمل من حيث استقرار العمل وكفاية الأجر والتأمين⁵.

ويأمل معظم الأفراد الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل أو من ما قد ينجر عنه من حوادث وإصابات، أمراض، المعاش، تناسب وقت وجهد العمل... الخ فوضوح مستقبل كل هذا يمثل دافعا قويا على المزيد من العطاء والاستمرار في العمل⁶. وتهديد الأمن الوظيفي يقود إلى مظاهر سلبية يمكن التعبير عنه بالآتي¹:

¹ فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 264.

² عبد الفتاح محمد دويدار: مرجع سابق، 229.

³ محمد جمال مظلوم: مرجع سابق، ص 214.

⁴ عبد الفتاح محمد دويدار: مرجع سابق، ص 229.

⁵ مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز اساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سابق، ص 119.

⁶ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2003، ص 378.

- فقدان الاستقرار الوظيفي: قد يكون بسبب ضعف إدارة الموارد البشرية أو بسبب غموض سياسات المؤسسة بالتعامل معها.
- التهميش والإقصاء: هو نوع من التحجيم، والغاية منه تغييب دور الشخصية الناضجة والعاقلة بحيث تشكل قدراتها الأدائية كفاعل اجتماعي، أما الإقصاء فينصرف إلى استبعاد الموارد البشرية المميزة والقادرة على تحقيق إنجازات مميزة للمؤسسة.
- فقدان روح الالتزام بسبب ضعف الولاء وغياب الإخلاص ومحدودية ربط نتائج الأداء بالحوافز والمكافآت.
- فقدان الثقة وذلك بسبب البناء الوظيفي الخاطئ ما يؤكد عدم الاختيار الصحيح.
- التحيز قد يكون سببه غياب المعلومات لدى الإدارة أو سيادة روح التملق والتزلف.
- الانتهازية سمة ذميمة وهي من أنواع الشخصية التي تسبب إرباك عمل المؤسسة وتشويه صورتها وقد تكون سببا في افلاسها.

ز- الرضا عن إجراءات التنظيم:

قد يحدث أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم توجيهه أو عدم المعرفة بهذه العمليات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاهتمام أو النقل الخاطئ.

وتتأثر معنويات العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض القواعد غير مقبولة منطقيا، وبعضها الآخر محجف، وقد لا يكون ذلك متناسبا مع الذنب المرتكب².

ح- الرضا عن ساعات العمل Hours of Work:

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه، بالقدر الذي ينخفض فيه الرضا عن العمل³.

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنويات العمل، ومن الطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء بشكل أكبر⁴.

ط- الرضا عن إتاحة فرص للترقية Promotional Opportunities:

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد حول فرص الترقية الممكنة، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل

¹ محمد جمال مظلوم: مرجع سابق، ص 219.

² فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 116.

³ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 132.

⁴ فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 264.

رضاه عن العمل والعكس صحيح. ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس مقبول، فعدم حصول فرد على الترقية كان توقعه نحوها كبيرا يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة¹.

1 فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق ، ص 263.

ثالثاً: درجة الارتباط والتوحد بالمنظمة كمظهر من مظاهر الاستقرار الوظيفي

01- مفهوم الارتباط والتوحد العمالي بالمنظمة

وهو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة، وهناك من يشير إلى تنامي هذا الشعور بـ "الولاء المؤسسي"

بمعنى أن الولاء المؤسسي هو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها، ومن منظور آخر فإن الولاء معناه رغبة الفرد في الارتباط بالمنظمة والبقاء بها كذلك، ويراه آخرون بأنه انجذاب الفرد لأهداف المنظمة وتعلقه بها والمشاركة بحماس في تحقيق أهدافها، وذلك بغض النظر عما تقدمه المنظمة له من قيم مادية.¹

وتعتبر درجة الارتباط بالتنظيم، مؤشراً لاستمرار العاملين والاستدامة أو البقاء في المنظمة دون التفكير بتركها للبحث عن عمل آخر.

إلا أن البحوث والدراسات أشارت إلى أن وجهة نظر تبادل المنافع والمزايا هي الأكثر فعالية وواقعية، لأن هذا الارتباط يزداد بزيادة ما يحصل عليه الفرد من حوافز ومكانة وأمن واستقرار...، وفي ضوء المفهوم السابق يتضح لنا أهمية وجود ولاء متبادل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، ومن ثمة فإن الولاء التنظيمي خاصية سائدة للسلوك البشري توضح أن العاملين يميلون إلى التمسك أو الارتباط بالمنظمة التي يعملون بها.

وتهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة ارتباطهم بالمنظمة للأسباب الآتية:²

- 1 - ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات المتميزة.
- 2 - تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة.
- 3 - إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- 4 - يعتبر العامل هو أساس وجود المنظمة، وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل، وحرصه على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
- 5 - إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

¹ مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، الطبعة 1، القاهرة مصر، 2005، ص 45.

² المرجع نفسه، ص ص 49-50.

- 6 - على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد خام - آلات- معدات- رأس مال ...إلخ)، إلا أن العنصر البشري ممثلاً في العاملين في المنظمة هو العنصر الأساس الذي يؤثر استخدام هذه الموارد المادية، وهو الذي يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.
- 7 - إن شعور العاملين بالانتماء للمنظمة والارتباط بالتنظيم يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
- 8 - كلما زادت درجة الارتباط بالتنظيم للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي.
- 9 - كلما زاد شعور العاملين بالارتباط للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، أو من أجل تقدمها وازدهارها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار أيضاً.
- 10 - إن شعور الأفراد بالانتماء والارتباط بالتنظيم يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

02- مؤشرات ارتباط العاملين وتوحدهم بالتنظيم

من خلال الدراسات التي أجريت مثل دراسات Kelloway و Grover و Niehoff و Pitman و Borling و Shamir و Popper و Bruce ...

يمكن رصد بعض مؤشرات Indicators درجة ارتباط العمال بتنظيماتهم كالتالي:¹

- 1 - درجة توحد العاملين مع المنظمة.
- 2 - درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- 3 - درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- 4 - درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- 5 - الحديث عن المنظمة بكل الخير بواسطة العاملين.
- 6 - الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- 7 - عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- 8 - ارتفاع معنويات العاملين.

¹ مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، المرجع السابق، ص 51.

- 9 - التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها ...
- 10 - تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- 11 - انخفاض شكوى العملاء.

رابعاً: معدل الغياب والتأخير كمظهر من مظاهر الإستقرار الوظيفي

01- معدل الغياب والتأخير عن العمل المفهوم والأهمية

يقصد بالغياب "عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور اليه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل؛ أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غياباً"¹.

وهذا التعريف يركز على معيار عدم حضور العامل رغم برمجته في العمل كمعيار أساسي لاحتسابه ضمن قائمة الغائبين.

كما يقصد بالغياب "تغيب العامل عن عمله لمدة يوم أو أكثر سواء بإذن أو بدونه. وجرت العادة ألا يحسب ضمن الغياب الأيام التي لا يعمل فيها الفرد. بسبب توقف العملية الإنتاجية أو الإجازات السنوية"²

وهذا التعريف يركز على معيار عدم حضور العامل بإذن أو بدونه رغم برمجته في العمل كمعيار أساسي لاحتسابه ضمن قائمة الغائبين، ويضيف على التعريف الأول أيام توقف العملية الإنتاجية إلى جانب أيام الإجازات كأيام لا تحتسب في الغياب.

ويضيف الدكتور محمد سعيد سلطان، يتبلور الفرق بين مصطلحي الغياب والتغيب، أن التغيب مفهوم يحمل توفر الإرادة الفردية في الإنقطاع عن العمل، أي عدم حضور الشخص للعمل رغم برمجته في العمل، أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد.³

أما التأخير فيعني به "تغيب الفرد من عمله لجزء من اليوم، وفي العادة يعتبر التغيب لأقل من نصف يوم تأخيراً"⁴.

لعل ما يميز التنظيم الحديث للمؤسسات هو التقسيم الشديد للعمل من جهة واستخدام التقنية من جهة أخرى، وهذين الخاصيتين جاءتا بهدف تسريع وتيرة العمل واختصار الزمن قصد إنتاج أوفر وأجود، وفي الوقت نفسه يلزم هذا التقسيم وجود صرامة في الانجاز، كون أن المهام مرتبطة ببعضها البعض، كما يلزم الاستخدام الجيد للألة لأن أي تعطل أو عطل سوف يعرقل مهام أقسام أخرى وقد يعرقل العملية الإنتاجية برمتها.

من ثمة أصبح عامل الانضباط بالوقت وعدم التأخر أو التغيب عن العمل ظاهرة تعيق انجاز المهام وتحقيق الأهداف بالنسبة للمنظمات، وفي نفس الوقت هو بمثابة سلوك اجتماعي له مبرراته داخل أي تنظيم.

¹ مصطفى نجيب شوايش: مرجع سابق، ص 115.

² عادل حسن: مرجع سابق، ص 219.

³ محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار العربية للنشر، د ط، القاهرة مصر، 2003، ص 206.

⁴ عادل حسن: مرجع سابق، ص 219-222.

ويأخذ سلوك التغيب ودوران العمالة تصنيفين اثنين، إرادي (طوعي) ولا إرادي (غير طوعي)،
فالتغيب الطوعي يحدث عندما لا يحضر العامل بهدف انجاز انشغالات معينة كالتسوق مثلاً، أما
اللاإرادي عند توفر مبرر مشروع لعدم الحضور كالمرض.¹

وفي إطار العلاقات غير الرسمية قد يأخذ سلوك التغيب بعداً آخر كسلوك للتعبير عن وضعية
معينة تعيشها الجماعة، وارتأوا في التغيب أو التأخر الوسيلة الأبلغ لإيصال مطالبهم. فيأخذ الغياب
أو التأخير شكل تعبيرياً صامتاً من جانبهم، للتعبير عن عدم راحتهم في وظائفهم أو عدم رضائهم عن
الأعمال التي يزاولونها.²

وتعد نسبة 3% غياب هي نسبة الغياب في الأحوال العادية ويقابلها ستة أيام غياب في السنة
بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم خلال السنة، وفي حالة زيادة النسبة عن ذلك تعد حالة يجب
متابعتها بعناية.³

ونشير إلى انه قد تتعد أسباب الغياب فقد يتغيب الفرد عن عمله بقصد البحث عن عمل آخر، أو
لإراحة جسمه من الإجهاد العنيف الذي يصيبه أثناء العمل، أو لأن المهنة التي يقوم بها أو العمل الذي
يزاوله لا تتفق وطبيعته.⁴ كما تعتبر انخفاض الروح المعنوية أحد الأسباب المهمة في الغياب
ويختلف معدلها حسب الجنس أو العمر أو الحالة العائلية.⁵

وهناك عدة طرق لقياس الغياب، إلا أن أكثر هذه الطرق انتشاراً طريقتان. إحداهما تقيس تعدد
الغياب، والأخرى "شدة" الغياب أي عدد الأيام أو عدد ساعات العمل المفقودة في كل مرة يحصل
فيها غياب ونورد ذكرها في الآتي:⁶

أ- **معدل تعدد الغياب:** يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات غياب الأفراد من مجموعة
معينة أو في قسم من الأقسام أو في المنشأة كلها في فترة معينة.

ويمكن استخراج هذا المعدل حسب المعادلة الآتية:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب في الإدارة / القسم خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة}} \times 100$$

يؤخذ على هذا المعدل إغفاله طول فترة الغياب في كل مرة، ولذا تقوم بعض المنشآت بتعديل المعادلة
السابقة كالاتي:

¹ رونالدي ريجيو: مرجع سابق، ص 282.

² عادل حسن: مرجع سابق، ص 219-222.

³ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 116.

⁴ عادل حسن، مرجع سابق، ص 220.

⁵ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 116.

⁶ مصطفى نجيب شوايش: مرجع سابق، ص 118-119.

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{متوسط عدد مرات الغياب للعاملين} \times \text{عدد العاملين الذين تغيّبوا مرة أو أكثر}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة / القسم}} \times 100$$

إلا أن احتساب متوسط عدد مرات الغياب للفرد يحتاج إلى جهود إضافية وإن كان يقدم معلومات مفيدة للمسؤولين.

معدل شدة الغياب:

يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن الغياب، إذ لا يكفي أن يعرف عدد مرات الغياب، وإنما يجب أن يؤخذ في الاعتبار طول فترة الغياب في كل مرة، وليس المقصود هنا شدة الغياب في المنشأة ككل، ولكن شدة كل غياب حصل.

ويستخرج هذا المعدل طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب في فترة معينة}}{\text{عدد مرات الغياب في هذه الفترة}} \times 100$$

معدل ساعات العمل المفقودة:

يعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات انتشاراً لقياس الغياب، ولذلك يطلق عليه في كثير من الأحوال معدل الغياب، وتوجد طرق عدة لاستخراج معدل ساعات العمل المفقودة منها المعادلة الشائعة التالية:

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{ساعات العمل المفقودة} - \text{الفقد نتيجة الإيقاف عن العمل}}{\text{مجموع ساعات العمل العادية} + \text{مجموع ساعات العمل الإضافية}} \times 100$$

2- آثار ارتفاع معدل الغياب

تؤدي زيادة الغياب عن العمل إلى مشكلات متعددة للإدارة وزيادة التكاليف، كما قد يشير ارتفاع معدل الغياب إلى وجود ظروف عمل غير مناسبة في المنشأة تؤدي إلى تهاurus العاملين، أو قد يكون السبب أسلوب الإشراف غير الملائم، كما قد يعكس الغياب عن العمل اتجاهات العاملين السلبية نحو المنشأة ونظمها وسياساتها. ومن مساوى الغياب ما يأتي:

- تؤدي زيادة الغياب إلى زيادة التكاليف في الأجور المباشرة وعناصر التكاليف غير المباشرة، وقد وجد أن كثيراً من المنشآت تستخدم عدداً من العاملين زائد عن حاجة العمل، قد يهمل إلى الثالث في بعض الحالات، وذلك من أجل مواجهة حالات التغيب عن العمل.

- يؤدي التغيب كذلك إلى اضطراب عمل المشرفين، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق، ورقابة. إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة وتخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين، كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية، لئلا يلزم فحص ومراجعة دورية إضافية للأعمال.

- يؤدي نقص العاملين غير المتوقع إلى إعاقة الإنتاج، إذ أن الآلات تبقى متعطلة عن العمل دون أن تستغل في عمليات الإنتاج.¹

- يتسبب الغياب والتأخير في تعطيل العمل وانخفاض مردودية العامل المتأخر أو الغائب ومردودية زملائه المرتبطة أعمالهم بعمله خلال الوقت الذي تأخر أو تغيب فيه.²

يضاف إلى ما سبق ذكره، أن كثرة الغياب بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين.

¹ مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 116.

² عادل حسن: مرجع سابق، ص 221.

خامسا: معدل دوران العمل كمظهر من مظاهر الإستقرار الوظيفي

01- بعض المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم دوران العمل:

- **الاستقالة:** " طلب الموظف ترك العمل أو الوظيفة بصورة نهائية"¹.
- **التقاعد:** " بلوغ العامل عمرا معيناً يفترض فيه عدم قدرته على العمل وتحدد سن التقاعد بين 60 و65 سنة وتقل عند المرأة"²
- **التنقل:** " يشير هذا المصطلح إلى الحركة أو المقدره على التحرك وفي العلوم الإجتماعية إلى الحركة خلال مسافة فيزيقية وقد يكون جغرافيا أو رأسيا أو أفقيا"³
- **التسرب الوظيفي:** " توقف الفرد العامل عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً"⁴

02- معدل دوران العمل (ترك العمل) المفهوم والأهمية

- يشير المصطلح إلى "خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة، بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم، أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل"⁵
- وفي تعبير آخر يشير دوران العمل إلى " ظاهرة التغير في عدد العاملين في المنظمة أو حركة القوى العاملة دخولاً إلى المنظمة وخروجاً منها، حيث يدل حجم هذه الظاهرة أو معدل الحركة على مدى استقرار قوة العمل فيها"⁶
- ويبدو أن الفرق بين مفهومي دوران ال عمل والتسرب الوظيفي سالف التعريف يكمن في أن دوران العمل يشمل حركات إنتقال الموظفين من وإلى المنظمة، أما التسرب فيقتصر على الإنتقال من المنظمة إلى خارجها.

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر ، ط1 ، عمان الأردن، 2011، ص 62.

² نفس المرجع، ص 154.

³ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دط، الاسكندرية مصر، د سنة طبع، ص 266.

⁴ موبلي وليام هـ: تسرب الموظفين (أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه)، (ترجمة محمد نجيب المقطوش)، معهد الإدارة العامة، دط، السعودية، 1982، ص23.

⁵ أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، 203.

⁶ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: مرجع سابق، ص 227.

وتعتبر الحركة الزائدة أو معدلها الكبير غير مرغوب فيه بطبيعة الحال وهو مكلف في الوقت ذاته¹. كما يمكن أن تمثل مؤشرا لضعف الفاعلية التنظيمية، ولسعي الموظف للخروج مما يراه بيئة عمل طاردة وغير جاذبة² فعندما يترك أحد العاملين وظيفته في المنظمة، فإن ذلك يترتب عليه أعباء نورد ذكرها فيما يلي:

- تحمل المنظمة لأعباء استقدام موظف جديد، وتدريبه، ودمجه في جو العمل، علماً أن إنتاجية الموظف الجديد أقل من إنتاجية نظيره ذي الخدمة الطويلة.
- كما أن معدل التالف والفاقد وحوادث العمل التي يتسبب بها الموظف الجديد يكون أكبر مما يتسبب نظيره ذو الخدمة الطويلة³.
- الإنتاج الضائع في الفترة ما بين ترك العمل وتعيين عامل جديد.
- تكاليف تشغيل الآلات بأقل من الطاقة الكاملة خلال فترة التعيين والتدريب⁴.
- أما انخفاض معدل دوران العمل (الترك) فإنه يعد من المؤشرات الإيجابية التي تعكس⁵.
- قوة الإدارة وانسجامها مع العاملين.
- ملاءمة سياساتها لأمال وطموح ومتطلبات العاملين.

هذا ومن المفيد مقارنة دوران العمل في المنظمة بالمعدل السائد في المنظمات الأخرى المماثلة في نفس المنطقة خلال الفترة نفسها، للبحث عن أسباب الظاهرة وتحديد خطورتها؛ ليصار إلى إيجاد الحلول الناجعة لها.

3- قياس دوران العمل

هناك مؤشرات عدة لقياس دوران العمل، ونظرا لتعدد صور الخروجات من المنظمة فإن الباحثين فصلوا في مجال ودور كل مؤشر على حدى، وقبل استعراض هذه المؤشرات نستعرض صور الخرج التي يحسب على أساسها مؤشر دوران العمالة في الجدول الموالي:

¹ المرجع نفسه، ص 227.

² أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، 203.

³ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: مرجع سابق، ص ص 227، 228.

⁴ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، 143.

⁵ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، الأردن، 2010، ص ص 86.

جدول رقم(2): يوضح صور خروج العمالة من قوة العمل

خروج اختياري بإرادة الموظف (يصعب السيطرة عليها)	يمكن للإدارة التحكم فيها	لا يمكن للإدارة التحكم فيها
استقالة انتقال	فصل إنهاء خدمة	- عجز - وفاة - تقاعد - إجازة خاصة (يكلفها القانون)

المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص203.

ويعبر عن مؤشر دوران العمل أو العمالة بعدة صيغ. لكن يجب مراعاة استخدام نفس الصيغة كأسلوب لحساب معدل الدوران بالمنظمة من فترة لأخرى. وأن نفس الصيغة يمكن استخدامها في منطمتين (أو أكثر) عند مقارنة مؤشر الدوران بينهما. وفي مجال دوران العمل يمكن استخدام المؤشرات التالية:

أ- مؤشر دوران العمالة¹

عدد تاركي العمل بالمنظمة خلال فترة محددة × 100

متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة *

* ويحسب متوسط حجم العمالة خلال الفترة كما يلي:

عدد العاملين أول الفترة + عددهم في آخر الفترة

2

ويمكن تدقيق المعطيات أكثر باحتساب مؤشر كل حالة خروج على حدى، وليكن مثلا الخروجات بسبب الإستقالة ويحسب المؤشر كما يلي:

عدد العمال المستقيلين بالمنظمة خلال فترة محددة × 100

متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة

¹ أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص204.

وللتمييز بين دوران العمل لأسباب موضوعية وغير موضوعية، فهناك مقياس آخر يستبعد حالات دوران العمل بسبب (الوفاة أو التقاعد أو الحوادث أو المرض وغيرها) والإبقاء فقط على دوران العمل (ترك العمل) للأسباب غير الموضوعية والتنظيمية كالاتي¹:

معدل دوران العمل (ترك العمل) متوسط عدد العاملين

(إجمال عدد تاركي الوظائف - عدد تاركي الوظيفة لأسباب موضوعية) × 100

متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة

ب- مؤشر ثبات العمالة²

يقيس هذا المؤشر مدى ثبات أو استقرار العمالة في المنظمة بشكل عام أو في قطاع أو مستوى إداري معين خلال فترة محددة، ويحسب في تاريخ معين كما يلي:

عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة × 100

إجمالي عدد العاملين في نفس التاريخ

ج- مؤشر فاقد العمالة³

يقيس هذا المؤشر مقدار الفاقد في العمالة بمنظمة معينة خلال فترة محددة، ويحسب كما يلي:

عد تاركي العمل بالمنظمة خلال الفترة × 100

عدد العاملين خلال الفترة

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد : مرجع سابق، ص 90.

² أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، 205.

³ نفس المرجع، ص 205.

4- أسباب ترك العمل

إن ظاهرة دوران العمل في الغالب ما تحدث بسبب عدم رضا العاملين عن العمل (الأجر، الترقية، الخدمات...)، أو انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين،¹ وقد تنشأ لأسباب ذاتية صحية أو عائلية أو سياسية وربما لأسباب تنظيمية بحتة رافقت تغيرات أحدثتها المنظمة (تقليص النشاط، تغيير مكان أو موقع العمل، تغيير تكنولوجيا العمل...)². وفي ما يلي ملخص لأهم الملاحظات التي أوردتها الدراسات فيما يخص أسباب ترك الخدمة:³

- تأخذ معدلات ترك الخدمة في الانخفاض بزيادة الخدمة والأقدمية.
- ترتفع معدلات ترك الخدمة لدى المرأة عن الرجل.
- تنخفض معدلات ترك الخدمة بارتفاع خبرة ومهارة الفرد في عمله.
- تنخفض معدلات ترك الخدمة بارتفاع السن.
- يترك العاملون المنظمة ذات الأجر والظروف الأقل مناسبة اتجاه منظمات تقدم ما هو أفضل.
- يتوقع أن تكون هناك علاقة بين ترك الخدمة وعناصر أخرى مثل الجنسية، ومحل الميلاد، وتوفر مؤسسات منافسة أفضل، والتخصص العلمي والمهني، ودرجة التعليم، وغيرها من الخصائص الشخصية للأفراد، وهذه العلاقة تختلف من مؤسسة لأخرى.
- كما قد تدل ارتفاع معدلات دوران العمل على انخفاض الروح المعنوية⁴.

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دط، مصر، 2005، ص118.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص 89.

³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص118.

⁴ فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 115.

سادسا: مستوى الروح المعنوية كمظهر من مظاهر الإستقرار

1- الروح المعنوية: المفهوم والأهمية

لقد عرف البعض الروح المعنوية : "بأنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة"¹، كما قد يقصد بها " تلك الحالة النفسية والذهنية التي تعبر عن نفسها بالولاء للمنظمة، والإخلاص في العمل والحماسة والتعاون والزهو بالعمل وتكريس الوقت له، والرغبة المستمرة في التجديد والابتكار والإبداع"².

ويمكن الإشارة إلى الروح المعنوية بأنها رغبة الجماعة في بلوغ هدف معين كما قد يشار إليها على أنها إخلاص أو شعور بالحماس و الإخلاص اتجاه أهداف الجماعة ، ومن أكثر التعاريف قبولا تعريف وارين **Warren** بأنها " اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة"³.

والروح المعنوية صفة جماعية، كما هي صفة فردية، إذ هي تمثل مجموعة العلاقات الإنسانية والاتجاهات الجماعية للأفراد نحو عملهم ونحو علاقتهم مع المستويات الإدارية التي يعملون معها وكذلك نحو مناخ العمل وظروفه، لذا فإنه من الثابت أن الروح المعنوية هي عنصر ضروري وهام لتحقيق التعاون التام بين الإدارة والأفراد، كما أن انخفاضها يعتبر عقبة أداء في سبيل تحقيق ذلك التعاون⁴

فالروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقيادة وإلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله. ويخطئ أصحاب الأعمال عندما يعتقدون أن الروح المعنوية تتوقف على مجرد زيادة الأجور. والواقع أنه كثيرا ما ترتفع أجور العمال ومع ذلك تستمر شكاوهم من ظروف العمل. ولذلك حاول بعض العلماء معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية عند العمال . ولقد قام **هاوزر Houser** بدراسة العمال في إحدى المؤسسات التجارية الكبيرة للوقوف على الأمور التي يرغب في توفرها مجموع العمال، ووجد أن رغبات العمال حسب ترتيب أهميتها كما يلي:⁵

- الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

- أخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة.

- إطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتاب الحديث، د ط، عمان الأردن، د سنة ط، ص 104.

² إبراهيم بدر شهاب الخالدي: مرجع سابق ، ص 246.

³ عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والانتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، دط، بيروت لبنان، 1982، ص 100.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق، ص ص 104- 105.

⁵ عبد الرحمان محمد عيسوي: مرجع سابق، ص ص 99- 100.

- الاستماع إلى شكوى العامل، والعمل على إنصافه.

- الترقية لمن يستحقها.

- معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه.

- عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل.

- عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.

- منح العلاوات لمن يستحقها.

- عدم تعدد الرؤساء.

ولقد وضحت دراسات أخرى أن العامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر له الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة، وكذلك المركز الاجتماعي للعامل والعلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء، وظروف العمل وطبيعة وفرص الترقى والتحرر من الإشراف المباشر، وإعطائه قدراً من المسؤولية. ومن البديهي أن يزداد الإنتاج كلما ارتفعت الروح المعنوية للعامل.

2- مؤشرات مستوى الروح المعنوية

ثمة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة أهمها:¹

- المشاعر الإيجابية نحو جماعة العمل والثقة في إمكان بلوغ الأهداف الصعبة.

- قلة المشاحنات بين أعضائها، وهي المشاحنات التي يمكن أن تؤدي إلى صراعات قد تفكك الجماعة وتبددها.

- شدة تمسك الأعضاء بعضويتهم في الجماعة وفخرهم وسعادتهم بالانتماء إليها.

- شدة تبني أعضاء الجماعة لأهدافها، وسعيهم لتحقيقها ودفاعهم عنها، وحرصهم على بقائها واستمرارها.

- مشاركة الأفراد في مهام نوعية محددة يتطلبها تحقيق الهدف النهائي للجماعة.

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: مرجع سابق، ص 247.

وثمة مظاهر أخرى تدل على انخفاض الروح المعنوية (الروح المعنوية السلبية) ويمكن إجمال المظاهر السلبية المعنوية في ما يلي:¹

أ) فقدان الاهتمام:

إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً التي تؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل ويدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

ب) دوران العمل Labar turnover:

وهو من أقدم أشكال عدم الاستقرار الوظيفي، لأن استخدام العاملين والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض، يؤدي إلى عدم الاستقرار.

ج) التوقف عن العمل:

تعتبر الاضطرابات من أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الصناعة وليس كل توقف عن العمل إضراباً، فهناك الاعتصام، وهو عادة ما يكون مقدمة لـ لإضراب. ويجد المديرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل ، وتحل الإضرابات عادة عن طريق التسويات².

د) الغياب Absenteeism:

إن ازدياد نسبة الغياب تعد أحد مظاهر انخفاض الروح المعنوية، ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم بالسنة، ويمثل ذلك نسبة 3%، وهذه النسبة تتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس، وما إلى ذلك من الظروف، ولكن إذا زاد الغياب عن النسب المتوقعة، لزمّت دراسة أسباب ذلك وتعتبر الروح المعنوية مجرد عامل من عوامل الغياب وأهم أسباب الغياب هو المرض، وكما يلاحظ أن نسبة الغياب بين الشباب أكبر من نسبتها بين من تخطوا 45 سنة، وإن كان غيابهم أقل في طول مدته³.

ه) مشاكل التنظيم:

هذه المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية، فمرتكبوا تلك المشاكل والمخالفات يبديون عصبية ولا يشعرون بالتفاؤل باتجاه المنشأة.

1- فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 112.

2- المرجع نفسه، ص 116.

3- المرجع نفسه، ص 116.

سابعا: بعض مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي

1- إضراب العمال: ¹

لعل أهم سبب ظاهري لإضرابات العمال هو المطالبة بزيادة في الأجر. فتظهر الإحصاءات الرسمية أن معظم الإضرابات ترجع إلى عدم رضا الأفراد عن الأجور التي يتقاضونها وليس بسبب عدم رضاهم عن مجمل ظروف العمل.

فإذا قيل لها بهذه الأرقام على أنها تمثل الحقيقة لاعتبر الأجر أهم سبب لإضراب العمال. أما عن الأسباب الحقيقية فهي كثيرة ومتعددة، ولم يتفق الباحثون على ماهيتها، ولكن من الخطأ الاستناد إلى ما ورد بالإحصاءات الرسمية عن أسباب الإضرابات واعتبارها صحيحة تماماً ، فالعامل الذي يترك العمل بسبب اختلافه مع رئيسه أو بسبب تجاهل الإدارة لكرامته وشخصيته يكون في ثورة نفسية تجعله يخجل من ذكر هذه الحقيقة، فيعلل الأمر بتدني أجره . لهذا السبب يعتبر بعض علماء النفس أن الأجر ما هو إلا سبب ثانوي يخفي وراءه الأسباب الحقيقية التي لا يستطيع العامل ذكرها إما لعدم تمكنه من وصفها أو لعدم معرفته الأسباب الحقيقية لعدم رضائه عن العمل . وفي رأي البعض أن الإضرابات ما هي إلا رد فعل طبيعي لعدة عوامل نفسية واجتماعية تختلج في نفوس العمال، فتسبب لهم كراهية للعمل الذي يؤديه وعدم ثقة في الإدارة وبما أنهم يستطيعون شرحها فإنهم يعللون إضرابهم بانخفاض أجورهم .

أضف إلى ذلك أنهم يعتقدون أن الزيادة في الأجر هو التعويض المناسب لقلقهم النفساني . وقد أكد **واتسون Watson** في هذا الصدد أنه حتى لو حصل العمال على أجور جيدة، فإنهم يضربون بسبب انخفاض في روحهم المعنوية، ويطالبون بزيادة في الأجر بالرغم من تأكدهم أن عامل الأجر لم يكن السبب في انخفاض روحهم المعنوية وعدم رضائهم عن عملهم.

2- كثرة الشكوى من جانب العاملين

قد تكون صادرة عن بعض العاملين بسبب أوضاع عامة في المنظمة يريدون لها إصلاحا وقد تكون شكوى بعض العاملين بسبب مسائل أو مطالب خاصة بهم، وقلة ونقص الشكوى بين صفوف العاملين يعني أن إدارة المنظمة تحاول أن تتعرف على مشكلات العاملين وتحاول أن تجد الحلول المناسبة لها.

وهذا لا يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية وعلاقات عمل جيدة وفي ظل قيادة إدارية ديمقراطية واعية، إذا نشطت الاتصالات بين العاملين والقادة الإداريين في المنشأة بما يسمح لهؤلاء القادة من التعرف على مشكلات العاملين كمدخل أساسي لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها².

¹ عادل حسن: مرجع سابق، ص ص 439- 440.

² فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 121.

3- القلق والخوف الوظيفي

القلق هو شعور الموظف بأن وضعه في الوظيفة غير مستقر ويكون ذلك إما لأسباب داخلية خاصة بالموظف ذاته أو لأسباب خارجية مثل:

أ- أسباب داخلية: كونه لا يعرف ماذا يريد من حياته الوظيفية.

ب- أسباب خارجية: شعوره بأنه لا يحصل على حقه:

- كون الوظيفة ذاتها مؤقتة ووضع الموظف فيها غير مستقر.
- أو أن المناخ العام المحيط بالموظف يدفع للقلق.
- ومن صور ذلك إحباطات زملائه ورؤسائه له.¹

أما الخوف التنظيمي، فهو " شعور طبيعي ملازم للفرد داخل أية منظمة إدارية مهما كانت الظروف الاجتماعية فيها، بسبب الإقالة أو النقل أو المساءلة"²، بحيث يختلف نوع الخوف ودرجته من منظمة إدارية إلى أخرى، وللخوف صور كثيرة يظهر فيها ليعمل كعائق يمنع الفرد من التقدم وتحقيق أهدافه.

وتتعدد أسباب الخوف التنظيمي في بيئة العمل، ومن أبرز هذه الأسباب (ضعف القدرة الشخصية والتخصصية، الخوف من الإقالة، الخوف من الإحالة على التقاعد المبكر أو النقل).

وللخوف في بيئة العمل سواء بالنسبة للمديرين أو المرؤوسين آثار عديدة، فبالنسبة للأفراد قد يؤدي الخوف إلى غموض الدور الذي يقوم به الفرد، التخلي عن تحقيق الهدف، ضغوط العمل، عدم الرضا، تفشي السلوك الانهزامي، عدم الثقة بالنفس، ويصيب الموظفين المبدعين بالإحباط، لأن المدير الخائف يرفض مقترحاتهم الإبداعية الجريئة، ويقتل طموحهم نحو تسهيل العمل، أما الخوف لدى المدير فيجعله يحرص على تطبيق نصوص النظام بشكل حرفي، كما أن المدير المسكون بالخوف، لا يمكن أن يمارس صلاحياته كاملة وبقوة، فهو يضع لنفسه وأمام قراراته خطأً أحمر لا يتجاوزه، أما بالنسبة للمنظمة فإن ذلك الخوف يؤدي إلى تردي الإنجاز، والبطء الشديد في الإنتاج، ويحد من الإبداع والابتكار، وعدم القدرة على المنافسة.³

¹ محمد جمال مظلوم: مرجع سابق، صص 215-216.

² أحمد محمد سعيد الشيايب، عنان أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص140.

³ المرجع نفسه، صص 148-149.

4- الاغتراب المؤسسي

استحوذ موضوع الاغتراب على اهتمام العديد من علماء الاجتماع مثل: Pearlin 1963، Durkeheim 1959، Johnson 1973، Seeman 1959. وقد أجمعوا على وصفه بأنه إحدى السمات الأساسية للإنسان المعاصر. ولفكرة الاغتراب تأريخ طويل، حيث استخدمت بأشكال مختلفة من قبل العديد من المفكرين والكتاب في مختلف فروع المعرفة: الفلسفة، والاجتماع، وعلم النفس، والسياسة، والاقتصاد، وعلم الدين. أطلق Hegel مصطلح الاغتراب على الإنسان بصفته كائناً اجتماعياً ليُعبر به عن كل ما يحدث له من انفعالات، في حين عد Marx العمل أحد العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب من خلال ما يثيره من صراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته. أما Durkeheim فقد عبر عنه بالشذوذ عن قيم ومعايير الجماعة، ووصفه Seeman 1959 بخمسة أبعاد هي: فقدان القوى، وانعدام المعنى، وفقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والاعتراب عن الذات.¹

¹ محمد جمال مظلوم: مرجع سابق، ص 218.

ثامنا: أهم التجارب الكلاسيكية حول ظروف العمل والاستقرار الوظيفي

وتمثل هذه التجارب المنطلقات الفكرية للإهتمام النظري بتحسين ظروف العمل وتسهيل الضوء على مختلف أهداف تحسينها والتي يعد دافع الاستقرار الوظيفي أحد أهم عناصرها.

لقد تعدد واختلف الإثراء النظري العلمي حول متغيري ظروف العمل والاستقرار الوظيفي، ويرجع تاريخ اهتمامات الدراسات السوسولوجية بهذا الموضوع تزامنا مع الثورة الصناعية، وفيما يلي عرض لأهم الإسهامات النظرية في هذا المجال.

1- الإدارة العلمية

يرى رواد الإدارة العلمية، ومن أمثالهم فريدريك تايلور **Fredrick Taylor** والزوجين فرانك

وليليان جلبرت **Frank and Lylain Gilbreth** أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز أجرية (مالية)، وأنه عن طريق الدراسة العملية للوظائف، يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل،¹ وتبلورت إسهامات تايلور في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) عام 1911 وهي على التوالي²:

- أ - تجزئة وظيفة الفرد إلى عدة مهام والاعتماد على الأساليب الفنية في العمل.
 - ب - الاختيار العلمي للأفراد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرب عليها الفرد بالطريقة المصممة والسليمة.
 - ت - تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، بحيث تتحمل الإدارة مسؤولياتها التنظيمية، وتطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم.
 - ث - يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.
- نلاحظ من خلال أفكار تايلور تركيزه على العمل والإنتاجية مع إهمال جوانب أخرى عديدة تؤثر في سلوك العامل، لذلك من بين أهم ما انتقدت فيه هذه النظرية هو إهمالها للجانب الإنساني. وفيما يتعلق بظروف العمل فإنها ركزت على الإجراءات العلمية التي تساعد أي عامل معين في وظيفته على تحسين مستواه واختيار الإطار الكفاء للوظيفة المناسبة، وتهتم أيضا بصفة خاصة بنوعية العلاقات بين الوظيفة وشاغل الوظيفة.³

¹ أحمد ماهر: السوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 30.

² -F.w.Taylor :The Principles Of Scientific Management, Harper Brothers Publishers, New York And London, 1913 ,P 36,37.

³ عمار بوحوش: مرجع سابق، ص11.

2- نموذج العملية الإدارية

إذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر. أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني ولعل أشهر روادها الفرنسي هنري فايول Henry Fayol، الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة¹.

3- تجارب التون مايو

تعتبر دراسة ظروف العمل لألتون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن (1924م – 1932م) والتي أجريت في شركة وسترن إلكتريك بمصنع بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاءة الإنتاجية للعاملين.

وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر فترات الراحة ومدتها على الكفاءة والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثير الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاءة الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغييرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية²:

- ميل الأفراد العاملين في الوحدة الإنتاجية الواحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثير تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.

¹ - أحمد ماهر: السوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص 32.

² محمد مرعي مرعي: إبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دط، جامعة دمشق سوريا، د سنة نشر، ص 408.

– إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

– دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

تاسعا: بعض النظريات المفسرة لظروف العمل والاستقرار الوظيفي

01- النظرية البيروقراطية

لقد جاءت المداخل البنائية في النموذج البيروقراطي لماكس فيبر في مجموعتين، تمثل المدخل الأول في دراسات امبيريقية تهتم بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي والمدخل الثاني يركز على ما يؤكد نمط فيبر المثالي من العناصر الرشيدة من خلال إسقاطه على الواقع.¹

اعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم. ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:²

- أ- التخصيص وتقسيم العمل: هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
 - ب- التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسهم.
 - ج- نظام القواعد: مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
 - د- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
 - هـ- نظام من العلاقات غير الشخصية: مطلوب لشيوع الموضوعية والحيادية في التعامل.
 - و- نظام اختيار وترقية العاملين: يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.
- ونجد بأن النظرية تركز على إجراءات بيروقراطية صارمة ومكتوبة تضمن بتطبيقها حقوق الرئيس والمرؤوس وفي المقابل أيضا أداء واجب كل منهما، وتحتوي النظرية على إجراءات تعد بمثابة معايير تستهدف ثبات الموظف واستقراره خلال مساره المهني نورد ذكرها في النقاط التالية:³
- فيما يخص توزيع العمل: يركز ماكس فيبر على توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.
 - فيما يخص التعيين: اعتماد معيار الكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات المؤداة.
 - ثبات القواعد والتعليمات: بحيث يستطيع كل فرد استيعابها بدقة ووضوح، واتصافها بالشمول والعمومية.
 - تحقيق الأمن الوظيفي: من خلال التقاعد وزيادة الرواتب، إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني.

¹ اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، د ط، مصر، 2013، ص 47.

² أحمد ماهر: السوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص 33.

³ الفضيل رتيمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الجزء الأول)، بن مرابط للطباعة، ط1، الجزائر، 2009، ص ص 101، 102.

02- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

يقصد بالعلاقات الإنسانية حسب تعريف **كيث ديفز** " مجموعة الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت.. " وهي نتاج تجارب أجريت في مصانع **هاوثورن** من طرف **التون مايو** وزملائه، والتي من خلالها أكدوا أن الزيادة في الإنتاج تأتي نتيجة للحوار وتحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة وعمالها.¹

وعلى النقيض من أفكار النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناءً عليه انعكست هذه النظرة على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي²:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.

03- النظرية البنائية الوظيفية: تقوم هذه النظرية السوسولوجية على مجموعة من المسلمات

والأقوال التي يمكن تطبيقها على المؤسسات، فما من تنظيم اجتماعي إلا و يسعى إلى تحقيق التضامن والاستقرار والتوازن و الثبات في التنظيمات لهذا نجد النظرية الوظيفية "تسعى للحفاظ على التوازن الدائم للبناء الاجتماعي داخل التنظيمات ولا تكثر بضرورة التغيير ونشوب الصراع والحركة التي ترفض السكون والثبات، فهذه النظرية ترفع من شأن قيم التساند والتناغم من أجل تحقيق التضامن والتماسك بين سائر الأنساق والنظم والعلاقات السائدة في البناء الاجتماعي"³

فقد نادى المدرسة الوظيفية بالحفاظ على متانة البناء الاجتماعي وتماسكه من خلال القبول بحقيقتات الواقع والقيام بالأدوار الاجتماعية وفق المنظومة المعيارية والقيمية التي تحدد

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص22.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص 35.

³ حسين صديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض - وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث+الرابع 2011 ، ص338 .

الواجبات والحقوق، وعلى العامل أن يقوم بمهمته على أكمل وجه مطلوب حتى يكون مستوى أدائه مرتفعاً لهذا نجد هذه النظرية الوظيفية لم تهتم بظروف العمال النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغير ذلك فهي تدعو العمال إلى الخضوع للسلطة وكذا الالتزام بالقوانين الموضوعة التي تحافظ على توازن التنظيم الاجتماعي واستقراره، ومن أبرز رواد النظرية الوظيفية تالكوت بارسونز الذي حدد وظائف الأنساق التنظيمية فيما يلي¹:

- التكيف مع الظروف المحيطة بالنسق .

- تحقيق الهدف Goal Attainment.

- التكاملية Integration، بين المكونات الفرعية للنسق الأكبر.

- الكمون Latency".

ومن ثمة قد حدد بارسونز المتطلبات الأساسية التي من شأنها الحفاظ على استقرار النسق التنظيمي وضمان استمراره، فعلى مستوى ظروف العمل الداخلية تبرز أهمية غير أنه يهمننا فيها عنصران باعتبارنا نركز دراستنا على البيئة الداخلية وهما تحقيق الهدف والتكامل، إذ يمثل تحقيق الهدف تلك الوظيفة التي من خلالها يتم استغلال كل الإمكانيات التنظيمية من أجل تحقيق أهداف النسق أما التكامل فيقصد به تلك الوظيفة التي يتم من خلالها تحقيق ترابط وتكامل العلاقات بين الوحدات التي يحويها النسق وخاصة العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية للتنظيم.

كما نجد روبرت مرتون انطلق من مجموعة مفاهيم، منها الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة وتتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق اجتماعي الواجبات والالتزامات، أما الوظيفة الكامنة فهي الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب بها في النسق بل توجد بشكل ضمني وهذا ما نستشفه من خلال التنظيمات.

04- النظرية الموقفية:

حينما نتحدث عن السلوك الإنساني داخل العمل يكون الأمر أكثر تشابكاً، حيث لا يمكن تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه والتنبؤ به من خلال عنصر واحد. فعلى سبيل المثال لا يمكن القول أن المعاملة الطيبة ستؤثر إيجابياً في كل العاملين، فهذه المعادلة وحدها لا تكفي. كما أنه لا

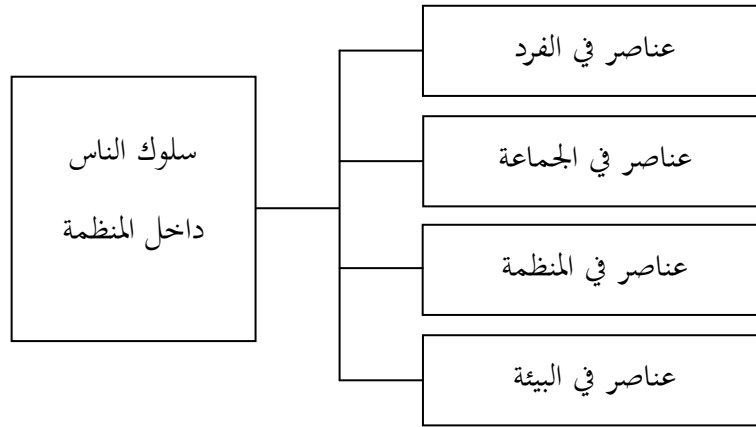
¹ اعتماد محمد علام، دارسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1 ، القاهرة، 1994 ، ص

يمكن القول أن القيادة الديمقراطية وحدها ستؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء، والغريب أن القيادة التسلطية قد تؤدي أحياناً إلى نتائج إيجابية¹.

إن ما يميز النظرية الموقفية أنها تأخذ بعين الاعتبار تأثير الظروف الخارجية على المؤسسة بعين الاعتبار. مثل التكنولوجيا والقيم الاجتماعية السائدة وحاجيات السوق.²

ولهذا ظهرت النظرية الموقفية، والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك. ويوضح الشكل التالي العناصر الخاصة بالموقف والتي تؤثر على سلوك الإنسان داخل المنظمات³.

الشكل رقم (1): يوضح أبعاد النظرية الموقفية



المصدر: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص ص 36-37.

ويوضح الشكل أن هناك عناصر خاصة بالفرد مثل: إدراكه، وعمره، وجنسه، وتعليمه ومهارته، وحاجاته، وشخصيته، واتجاهاته النفسية تؤثر في سلوكه داخل المنظمة، كما أن هناك عناصر خاصة بالجماعة مثل: التماسك، والتعاون، والصراع، والاتصالات والقيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة، كما توجد أيضاً عناصر خاصة بالمنظمة مثل: شكل الهيكل التنظيمي، والتنسيق، والسلطة، ودرجة المركزية، وأنظمة الإدارة المستخدمة، لهذه العناصر في مجملها تأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضاً في سلوك الفرد والجماعة مثل: العادات والتقاليد، والدخل القومي، والظروف الاقتصادية والسياسية.

وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف الخاصة بالفرد، والجماعة، والمنظمة، والبيئة في الحسبان عند تدخله للتأثير في سلوك مرؤوسيه. إن النتيجة الآمنة هنا تقول أن سلوك الناس لا يمكن أن يكون محصلة تأثير

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات): مرجع سابق، ص 36.

² - عمار بوحوش: مرجع سابق، ص 27.

³ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص ص 36-37.

عنصر واحد فقط، بل هو محصلة لعناصر متعددة تتداخل مع بعضها البعض للتأثير على هذا السلوك.

05- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو: أشتهر ماسلو ببحوثه حول سلم الحاجات، حيث اقترح

تصنيف هرمي لاحتياجات الأفراد، فحسبه لا يمكن للإنسان أن ينتقل من مستوى إلى آخر دون المرور بالمستويات التي تسبقه، كما أنه من خلال دراسة ماسلو نلاحظ أن الحاجات غير المشبعة تشكل دافعا للسلوك، ونجد في تأثير هذا السلم وما يحتويه مايلي:¹

1 الحاجات الفيزيولوجية: تتضمن الحاجات الضرورية للحياة كالماء، الطعام، السكن، اللباس..... الخ

2 حاجات الأمان: قد تكون هذه الحاجات على مستوى المجتمع أو الوظيفة وتتمثل في توفير حياة مستقرة خالية من التهديدات .

3 حاجات إجتماعية: تتعلق برغبة الفرد بإجراء إتصالات وربط صداقات مع الآخرين سواء كانوا زملاء عمل أو مشرفين.

4 حاجات التقدير: تتمثل في الحاجة في فهم الذات وإحترامها.

5 حاجات تحقيق الذات: يوجد هناك بعض الأفراد من هم بحاجة مستمرة لإثبات ذاتهم من خلال ما يتوفر لديهم من قدرات وإمكانيات مهنية متميزة، في ظل نوع من الحرية والإستقلالية الممنوحة في العمل.

06- نظرية (yox) لدوغلاس ماكجريغور:

يعتبر ماكجريغور من علماء النفس الإجتماعي، أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للعامل داخل المؤسسة، وقد ساق مجموعة من الأفكار وضعها في يد القادة والمسؤولين الإداريين كأدوات فنية للتعامل مع مجمل الحالات السلوكية المقترض مصادقتها لدى العمال باختلاف طبائعهم وثقافتهم واتجاهاتهم، وقد شمل هذه الحالات في اتجاهين أحدهما تشاؤمي سماه نظرية (x) ينظر إلى العامل العادي على أنه كسول ويكره العمل ليس له الطموح الكاف، ينهرب من تحمل المسؤولية، ويرغب في أن يكون تابعا لغيره لا يهتم بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. واتجاه آخر تفاؤلي اقترحه بعد ذلك سماه نظرية (y) تنظر للإنسان بأن لديه رغبة طبيعية في العمل وتحمل المسؤولية ومجموع السمات الإنسانية التي تعتبر مصدرا هاما للتوجيه الذاتي لإنسان وعلى هذا الأساس يرى ماكجريغور أنه على المؤسسة توفير الظروف

¹ حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك أفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد ، دط، عمان الأردن،

التي تحفز العمال على إظهار قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل.¹ من تدعيم للإتصالات الداخلية وتكوين جماعات العمل داخل محيط العمل والعمل بنمط قيادي فعال مما يزيد من الولاء والإلتزام داخل المؤسسة .

07- نظرية ذات العاملين :

حيث يرى هيزبرغ أنه هناك دوافع تحفز على العمل تنقسم إلى قسمين هما:

- أ- دوافع الاستقرار: والمقصود بذلك حاجة العمال إلى " الشعور بالاستقرار في العمل والعدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل "...وتتمثل هذه الدوافع في" الأجور والراتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي،العلاقات بين المرؤوس، العلاقات بين الزملاء في العمل، أسلوب الإشراف، سياسة المنظمة و أسلوب إدارتها العلاقات بين مستويات الهرم الإداري، ظروف العمل المادية"²...الخ.
- ب - دوافع الإنجاز: والمقصود بذلك شعور العامل بأنه "يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات أو اختراعات فيه"³ وهي دوافع تتعلق بالعمل مباشرة وتتمثل في " الترقية، تحمل المسؤولية لانجاز العمل، التقدير والاحترام نتيجة الانسجام، طبيعة العمل ومخاطره "⁴ ..

08- نظرية العدالة " الأنصاف " :⁵

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي هو أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها مع أمثاله من العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كانت النتيجة غير عادلة فإن الفرد يشعر بعدم الرضا وفي هذه الحالة تقترح النظرية الطرق التالية التي ينتهجها العامل لإعادة الشعور بالمساواة لديه:

1— تقليل الجهد المبذول في العمل .

2— المطالبة بزيادة الأجر.

¹ سلمى لحر: مرجع سابق، ص32.

² محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص262 .

³ فيصل موسى حسونة: مرجع سابق ، ص91 .

⁴ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص263.

⁵ المرجع نفسه، ص272.

3- ترك العمل .

4- الانتقال إلى عمل آخر بالمنظمة

5- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

ويوضح الشكل التالي آثار تصور عدم العدالة على أداء الموظف.

الشكل (2): آثار تصور عدم العدالة على أداء الموظف

الموظف يعتقد أنه يحصل على أقل مما يستحق	الموظف يعتقد أنه يحصل على أكثر مما يجب	أساس معدل الأجر قطعة.
تنخفض الجودة الكمية تظل على ما هي عليه أو ترتفع	ترتفع الجودة الكمية تظل على ما هي عليه أو تنخفض	
الانخفاض الكمية أو الجودة ستتجه إلى	ستتجه الكمية أو الجودة إلى الارتفاع.	أساس المرتب الثابت

المصدر: محمد الصيرفي : مرجع سابق، ص 273.

09- نظرية التوقع: Expectancy Theory¹

يعتبر فروم وبورتر ولولر Vroom , Porter and Lawler من أبرز أنصار هذه النظرية، التي تقوم على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل من تلك البدائل، ويسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع Expect أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة أي المرتبطة بالعمل، وغير المباشرة التي تأتي من البيئة الخارجية. ويختار الإنسان سلوكا يستجيب فيه للعوامل الأقوى، ويدخل الإدراك هنا لأن رغبة الفرد في القيام بسلوك معين تتأثر بمدى إدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك، ويعتبر فروم Vroom هو أول من جاء بهذه النظرية، إذ أكد على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار

الشروق للنشر، ط 03 ، عمان الأردن ، 2000، صص 47- 48.

العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه لدرجة العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرکه ويعتقد أنه يستحقه.

ومن وجهة نظر إدارية تطرح هذه النظرية التساؤل التالي:¹

متى وتحت أي من الظروف سوف يقدم الفرد العامل أو الموظف أقصى طاقاته لدعم التنظيم من أجل الوصول إلى أهدافه؟

للإجابة على هذا التساؤل لابد من أن يعرف المدير ثلاث أشياء هي:

1- درجة أو مقدار اقتناع الفرد بأن العمل الجاد والمخلص سوف يساعد على تحقيق مستويات أفضل.

2- درجة أو مقدار اقتناع الفرد بأن الفوائد المختلفة سوف تتحقق نتيجة مستويات أداء أفضل.

3- أن يعرف المدير الفوائد التي يوليها الفرد أهمية وقيمة والتي سوف تحظى برضاه.

10- نظرية ماكلند² Maclelland Theory

يؤكد العالم ماكلند (1984) صاحب نظرية دوافع الإنجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي: الإنجاز، والانتماء، والنفوذ. ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسية الثلاث التالية:

أ- الرغبة في الإنجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قرارات الفرد.

ب - الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.

ت - الرغبة في القوة والنفوذ: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.

المهتمون بالإنجاز: ويرى ماكلند أن ذوي الإنجاز المرتفع يملكون دافعاً داخلياً ذاتياً في المجتمع، فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.

المهتمون بالانتماء: حريصون على العلاقات الحميمة، ويؤكد ماكلند أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين، وتتحدد دوافعهم أساساً من خلال تأثر سلوكهم مع الغير، لذا فهم يضعون قيمة كبيرة للصدقات التي يقيمونها، فالذين

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 269.

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق ص 124-123.

يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولاً، ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما، بينما المهتمون بالانجاز يختارون الأصدقاء ويقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

المهتمون بالنفوذ: حريصون على التأثير على الآخرين للحصول على مكانة بينهم، فالذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الناس الذين يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم، فهم ينالون الرضا والإشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز نفوذ ومكانة مرموقة إلى العمل الجاد الذي تجني ثماره من وراء امتلاكهم القوة والتأثير.

11- نظرية ألدرفر¹ (Alderfer)

تعتمد النظرية على ما قدمه ماسلو في نظرية هرم الحاجات، وتحصر الحاجات الإنسانية في ثلاثة حاجات أساسية هي:

- حاجة البقاء: التي تشمل الحاجات العضوية والأمان لدى ماسلو.
 - حاجة الارتباط: التي تشمل حاجات الانتماء، والجزء الخارجي من حاجة التقدير لدى ماسلو.
 - حاجة النمو: التي تشمل الجزء الداخلي من حاجة التقدير، كذلك حاجة تحقيق الذات لدى ماسلو.
- وتختلف نظرية ألدرفر عما قدمه ماسلو بأنها:
- أ- قلصت الحاجات الإنسانية إلى ثلاث حاجات.
 - ب- تنشط لدى الفرد أكثر من حاجة بالوقت نفسه.
 - ج- حين يتوقف إشباع حاجة في مستوى أعلى، تزداد الرغبة لإشباع الحاجات الأدنى.
 - د- لا تفترض النظرية تسلسلاً صارماً لإشباع الحاجات نحو الأعلى.
 - هـ- تأخذ بعين الاعتبار الفروق بين الأشخاص والثقافات والبيئة التي تعدل من القوى الدافعة لدى الإنسان، أو تحدد أولوياتها.

¹ محمد مرعي مرعي : التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، نشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دط، مصر، 2003 ، ص13.

12- نظرية تحديد الهدف (Goal Definition):¹

تفترض هذه النظرية أن الإصرار على تحقيق الهدف يمثل أساس التحفيز، إذا يحدد الهدف للشخص ما يجب عليه فعله، ومقدار الجهد المطلوب بذله.

تحدد أهمية الأهداف في التحفيز بأنها تزيد من الأداء، أي الأهداف الصعبة تحفز أكثر من الأهداف السهلة إذا تم قبولها، كما تؤدي التغذية الراجعة حول مدى التقدم في الأداء إلى زيادة معدلاته أكثر من حالة غياب التغذية الراجعة التي توضح نقاط التباين بين الواقع والخطة المستهدفة.

¹ محمد مرعي مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، مرجع سابق، ص14.

خلاصة الفصل

لقد أصبح التعرف على مدى استقرار العمال داخل المنظمة من خلال معدلات قياسه، مقياسا هاما لمدى صحة وفاعلية إدارة شؤون العمال، لما لذلك من أهمية بالغة يستفاد منها في التخطيط والتنبؤ باحتياجات المنظمة، ومعرفة التهديدات التي تطال حركة موظفيها باعتبار أن ذلك يمثل رأس مال إنتاجيتها.

وتمثل درجة الرضا عن العمل أو مستوى الروح المعنوية مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية كحصوله لتصور مدى الإشباع الذي قد يحققه الفرد من عمله، والتي تترجم بالنهاية لحالات الرضا أو عدم الرضا عن العمل، حيث أن درجة الرضا بهذا المعنى قد تظل مشاعر كامنة في وجدان الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي، ويرتبط ذلك كله بقوة المشاعر ودرجة تراكمها إلى مستوى تؤثران فيه على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور حالات البحث عن عمل آخر أو محاولة النقل إلى قسم آخر أو زيادة معدلات الغياب أو التأخر عن العمل..... الخ والعكس صحيح.

وقد جاءت مختلف الإثراءات النظرية لتؤكد أن حالات الرضا أو عدم الرضا التي تعتبر محصلة استقرار الفرد في عمله أو عدم استقراره، هي بالنهاية محصلة الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بتصوره للوظيفة التي يشغلها، فمنها ما يتعلق بالعامل نفسه كجملة الخصائص الشخصية الخاصة به ومنها ما يتعلق بالعمل ذاته كنوع العمل وطبيعة تنظيمه، وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة من مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له كلما زاد رضاه ويزداد بالتالي ارتباطه بالوظيفة.

لذلك تسعى المنظمات الحديثة خصوصا الاقتصادية منها إلى استخدام أفضل الأساليب لكسب رضا عمالها والرفع من معنوياتهم بما يتماشى والاحتياجات التي تقف عليها المطالب العمالية في حدود الإمكان، سعيا منها لإرساء وثبات نشاط عمالها من خلال التقليل من صور الغياب أو التأخر عن العمل، التقليل من معدلات دوران العمل، وفي الوقت نفسه التقليل من حالات التدمير والشكاوي في أوساط العمال وبالتالي زيادة ولاء وارتباط العمال بالمنظمة وكذا تمثيلهم لأهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن شيوع حالات الرضا أو عدم الرضا عن احد العوامل المسببة لا يعبر بالضرورة عن حالة الرضا العام من العمل الذي يشغله العامل بل هو بالنهاية محصلة مستوى إشباع مجموع هذه العوامل مجتمعة.

الفصل الثالث: أنواع ظروف العمل

وإجراءات تحسينها تشريعا وعمليا

تمهيد

أولاً: ظروف العمل الفيزيائية

ثانياً: الظروف المتغيرة للعمل

ثالثاً: ظروف العمل التنظيمية

رابعاً: جهود منظمة العمل الدولية والعربية في تحسين ظروف

العمل

خامساً: تحسين ظروف العمل في ضوء القانون المصري

والجزائري

سادساً: برامج تحسين ظروف العمل

سابعاً: أهم خصائص وظروف تطور تسيير المنظمة الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تختلف ظروف العمل التي ينشط في ضوئها العمال باختلاف نوع نشاط المؤسسة وطريقة التسيير فيها، كما تتأثر أيضا بعوامل أخرى مثل حجم المؤسسة وعدد العمال ومميزاتهم الشخصية، القوانين سارية المفعول.. الخ، وكل هذه العوامل تساهم في رسم شبكة العلاقات بين العمال رؤساء ومرؤوسين، وعلى هذا الأساس تنوعت التقسيمات المختلفة لظروف العمل في المؤسسة، وتميزت بعض الدول في بعض الخصائص عن نظيراتها من دول أخرى، وبناء على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل أن نستعرض أنواع ظروف العمل المختلفة كما نسلط الضوء عن بعض خصوصيات المؤسسة الجزائرية في كل ذلك.

أولاً: ظروف العمل الفيزيائية

تعتبر خصوصية ظروف العمل ومواقعه من العوامل الهامة التي تؤثر على معنويات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم، وفي ما يلي سنحاول التطرق لأهم العناصر التي تحويها هذه الظروف من خلال النقاط التالية:

(1) الإضاءة:

تعتبر الإضاءة من العناصر المادية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في الأعمال المكتبية، حيث يعتمد العمل المكتبي على توفير الرؤية الواضحة لتنفيذ إجراءات العمل من فحص الأوراق أو إعداد التقارير أو أعمال النسخ، وكل تلك الأعمال تحتاج إلى إضاءة كافية وسليمة باختلاف مصدرها طبيعية من الشمس أو اصطناعية، ومن فوائد الإضاءة المناسبة في العمل المكتبي ما يلي¹:

- زيادة إنتاجية الموظف في العمل.

- الدقة والإتقان في انجاز العمل المكتبي.

- التخفيف من الإجهاد للعاملين.

والإضاءة الجيدة في العمل المكتبي هي التي توفر كمية الضوء المناسب للرؤية الواضحة دون إجهاد لبصر الموظف ، والتي تساعد بال نهاية على أداء العمل الكتابي على أحسن وجه ، وللإضاءة عدة خصائص منها(القوة المناسبة، شدة لمعان الإضاءة، نوع الإضاءة، توزيع الإضاءة)²

(2) النظافة: تعتبر النظافة من العوامل المهمة حيث تبعث على الراحة ومن ثم إجابة

انجاز واثقان العمل، ويجب أن تكون النظافة شاملة لجميع موجودات المكتب الظاهرة والخفية من أدراج وأرضيات ولاسيما تلك التي قد تكثر فيها الأتربة وبعض ملوثات البيئة، وليس هناك شك أن النظافة أحد مقومات الصحة للعاملين في المكاتب وفي غيرها من أماكن العمل أو الأماكن الأخرى.³

¹ رونالد، ي ريجيو: مرجع سابق، ص579.

² محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص84.

³ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص85.

(3) التهوية والتكييف:

تظهر أهميتها أكثر في المؤسسات الصناعية خصوصا، حيث يعتبر توفير الهواء النقي اللازم للتنفس عامل مهم خصوصا ما يتعلق بشوائب العمل والمواد الضارة التي تنتشر في جو العمل كالغازات والأبخرة والأتربة، فالهواء عامل ضروري لتنظيم درجة حرارة الجسم¹. أما داخل المكاتب فإن التهوية والتكييف من العوامل التي تؤثر مباشرة على الحالة النفسية والصحية للعاملين خصوصا في أوقات الحر أو البرد الشديدين، والتهوية والتكييف يشملا ن عدة عناصر هي درجة الحرارة بالمكتب، نسبة الرطوبة، تجدد الهواء ، ونظافة ونقاوة الهواء، وتقوم المنظمات الإدارية حديثا بتكييف مبانيها وفق أنظمة تتحكم في تلك العناصر السابقة، وذلك بهدف توفير الراحة للموظفين وزيادة مستوى الإنتاجية لهم، ويتم التحكم في تلك العناصر آليا عن طريق الحسابات الآلية².

(4) الألوان:

إن الألوان تعد من العوامل المهمة التي تساعد على العمل وترفع من مستوى إنتاجية الموظف، ويذكر الخبراء أن الألوان تتميز بخاصية تحريك الانفعالات النفسية للإنسان، كما أن استخدام تلك الألوان بطريقة فعالة يؤثر مباشرة على الموظفين، وللألوان أيضا علاقة بعناصر البيئة المادية الأخرى من إضاءة ونظافة أحيانا. وتشمل الألوان في المكاتب جميع موجودات المكتب من طاولات ومقاعد وتجهيزات مكتبية أخرى ، إضافة إلى الجدران والأسقف، وهناك إرشادات عامة لاختيار ألوان المكاتب يمكن تحديد بعضها فيما يلي:

- يجب الأخذ في الاعتبار ما يحدثه اللون من أثر على الموظف في العمل.
- يجب إدراك أن هناك تأثير لبقية الألوان على كل لون مستخدم في المكاتب .
- يجب توحيد ألوان جدران وأسقف المكاتب للأعمال المشابهة.
- يجب توحيد ألوان موجودات المكتب (التجهيزات).

(5) الهدوء وتجنب الضوضاء:

تعتبر الضوضاء من العوامل المؤثرة على إنتاجية ونفسية الموظف في العمل، حيث تقلل من التركيز والانتباه بالعمل وبالتالي الوقوع في الأخطاء، كما أنها تسبب التوتر العصبي للموظف والتعب والإرهاق وضعف السمع، إضافة إلى بعض الأمراض العضوية العديدة مثل ارتفاع ضغط الدم واضطراب ضربات القلب مما يؤثر بالتالي على إنتاجية الموظف. ومصادر هذه الضوضاء قد يكون من داخل المكتب وقد يكون من خارجه سواء عن طريق الآلات أو وسائل المواصلات، ويزيد منها استخدام تلك الآلات التي تحدث أصواتا عالية، وهناك عدة وسائل يمكن باستخدامها للتقليل والتخفيف من حدة هذه الضوضاء وإنشاء بيئة تتسم بالهدوء لانجاز العمل المكتبي ونذكر منها:

- استخدام الآلات التي لا تحدث أصواتا مزعجة لأداء العمل المكتبي.
- تخصيص قاعات خاصة للزائرين في المنظمات الإدارية.

¹ نهاد عطا حمدي، زيد غانم الحصان: الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، دط، عمان الأردن، 2008، ص23.

² محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص ص85- 86.

- مراعاة الضوضاء وكيفية الحد منها عند تصميم المكاتب.
- تغطية الممرات بالسجاد أو أي مواد عازلة للصوت.
- الاختيار المناسب لموقع المنظمة والإدارات والمكاتب.

(6) ملائمة المساحة¹:

إذ يجب على المسؤول أن يراعي مناسبة مساحة مبنى المكتب ل لمصالح والأقسام التي ستوجد فيه، ويكاد يكون من المتفق عليه أن الشكل المستطيل هو أفضل الأشكال لمباني المكاتب، ويفضل أن يكون المبنى من طابق واحد، إلا أنه يمكن أن يتكون من أكثر من طابق واحد وذلك حسب ظروف وطبيعة عمل المكتب والإدارات والأقسام التي يتكون منها، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار ارتفاع أسعار الأراضي في المدن الكبيرة والضواحي القريبة منها، وهناك ملاحظة جديرة بالاهتمام فيما يتعلق بمساحة المبنى وهي إمكانية التوسع في هذه المساحة مستقبلاً.

(7) التسهيلات في المبنى والاهتمام بصفاته:

ويقصد بالتسهيلات في المبنى المعدات والوسائل التي تساعد في استخدام المبنى بكفاية أكبر وتشمل هذه التسهيلات مداخل المبنى والمصاعد الكهربائية والأدراج وأجهزة تكييف الهواء، ونظام توزيع الماء والكهرباء، ووسائل السيطرة على الضوضاء، ووسائل مكافحة الحريق، وغيرها من التسهيلات الضرورية. أم بالنسبة لصفات المبنى فمثلاً يجب الاهتمام بالمظهر العام للمبنى بحيث يكون لائقاً، وكذلك حجمه وعمره ومدى قدرة أساسات المبنى لإضافة طوابق إضافية عند الرغبة في التوسع بشكل رأسي، أما ارتفاع سقف المبنى فيجب أن لا يقل عن ثلاثة أمتار إذ أن السقف المرتفع يقلل من الضوضاء ويحسن من الإضاءة والتهوية فيه.²

كما يجب أن تكون السقوف قوية ومتينة لا تنهار بسرعة، وأن تتوفر فيها شروط الوقاية من حرارة الشمس والأمطار، ويراعى الاهتمام بالجدران وملاحظة التشققات الحاصلة فيها، ويجب أن تكون الجدران نظيفة خالية من الرؤوس الحادة والنتوءات والمسامير.³

(8) الحرارة:

ينخفض أداء العمال الذين يشتغلون في ظل درجات حرارة منخفضة جداً أو عالية جداً، لهذا أدخلت كثيراً من المكاتب والمصانع أجهزة التبريد أو التدفئة المركزية، لكن هناك الكثير من مواقع العمل تبقى باردة جداً في الشتاء وحارة جداً في الصيف، وأكثر من ذلك فإنه من المستحيل تقريباً تجنب الحرارة أو البرودة الشديتين في بعض الأعمال مثل: مصانع الحديد والصلب، وغرف المراحل البخارية (الغلايات)، وغرف أو مراكز التبريد، أو تلك الوظائف التي تتطلب من العاملين القيام ببعض الواجبات في الهواء الطلق، على الرغم من ارتفاع درجات الحرارة أو انخفاضها، مثل حالة عمال البناء، ومن يقومون بمهمات إصلاح الطرقات.⁴

¹ - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 88.

² محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 88.

³ نهاد عطا حمدي، زيد غانم الحصان، مرجع سابق، ص 22.

⁴ رونالد، ريجيو: مرجع سابق، ص 580-581.

ومن أخطار التعرض للحرارة بدرجاتها المتفاوتة نذكر:¹

- اضطرابات نفسية أو عصبية
- تقلصات مؤلمة في عضلات اليدين والقدمين
- صدمة الحرارة (ضربة شمس)
- التهابات الجلد
- التهابات العين

وتشير نتائج البحوث التي تناولت أثر درجات الحرارة على الأداء المهني إلى انخفاض أداء العاملين -بشكل واضح- عند درجات الحرارة العالية التي تزيد على 90° فهرنهايت أو عند تلك التي تقل عن 32° فهرنهايت، سواء كان ذلك في العمل اليدوي أو العمل الذهني. وبصفة عامة فإن الظروف التي تتميز بالحرارة المرتفعة أو نسبة عالية من الرطوبة، تسبب تعباً شديداً، أو تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، أما البرودة الشديدة فتؤثر سلباً في القيام بالواجبات التي تتطلب حركة دقيقة لليدين، وهنا أيضاً يجب أن نشير إلى أن التعرض لدرجات حرارة مرتفعة قليلاً عن الحد المقبول لفترات طويلة قد يؤثر على الإنتاجية بطريقة سلبية بسبب تعب العاملين، أو شعورهم بالضيق أو بالانزعاج. ويجب أن لا ننسى أن عوامل أخرى مثل: قدرة العاملين على التأقلم مع درجات الحرارة العالية جداً أو المنخفضة جداً، وطول فترات التعرض للحرارة أو البرودة الشديتين، والفروق الفردية في القدرة على التحمل، ونوع الملابس التي يرتديها الأفراد، كلها عوامل تجعل من عملية تفسير أثر درجات الحرارة على الأداء المهني مسألة صعبة، وليست مباشرة وسهلة.²

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية مصر، 2011، ص 382.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، صص 89-90.

ثانياً: الظروف المتغيرة للعمل

علاوة ما ذكرناه من عوامل مهمة تتعلق بظروف العمل الفيزيائية، هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عنها تتميز بأنها تتغير من منظمة لأخرى حسب حال تنظيم العمل، وتتغير أيضاً من وقت لآخر حسب خصوصيات القيادة التنظيمية والهيكل التنظيمي وحجم العمل ونتائج التفاوض الجماعي.

1- مواعيد العمل:

تعتبر أوقات العمل ومواعيده من العناصر المهمة جداً بالنسبة للعاملين نظراً لارتباطها بتنظيم وقت الحياة اليومية للفرد وما يتداخل بشأنها من مصالح وحاجيات والتزامات غير التزامات العمل، وعلى الرغم من أن معظم العاملين يشتغلون في الفترة الممتدة ما بين الساعة التاسعة صباحاً والخامسة مساءً (أو ما بين الثامنة والرابعة) حال ما هو سائد عندنا في الجزائر، إلا أن أعداداً متزايدة من العاملين تضطر إلى العمل خلال مواعيد أخرى غير تقليدية وذلك يعود إلى اعتبارات أخرى مهمة تجعل المؤسسات تعمل وفق مواعيد مختلفة وغير تقليدية، وهذه الاعتبارات هي:¹

- إن بعض المؤسسات يجب أن تعمل بصفة مستمرة ودون انقطاع لتلبية الطلب المستمر على منتجاتها أو خدماتها، مثل ما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية التي تقدم خدمة الاستشفاء العمومي.

ف نجد أن هذه المؤسسات تضطر إلى العمل وفق ثلاث ورديات متتالية كل منها تستغرق ثماني ساعات قصد تغطية متطلبات العمل طيلة ساعات اليوم وفق ما يمليه القانون من جهة، والتقليل من حالات الإجهاد أو الضغط المهني للعمال من جهة أخرى.

- هناك مؤسسات معينة مثل المطاعم والمحال التجارية وما شابه ذلك، تستمر في تقديم خدماتها ومنتجاتها حتى ساعة متأخرة من الليل، وبعضها لا يغلق أبوابه نهائياً (24 ساعة عمل أو خدمة متصلة)، ومؤخراً -وبالتحديد في بعض المدن المزدحمة- بدأ بعض العاملين يفضل مواعيد عمل معينة كي يتجنب العودة ساعة ازدحام الشوارع.

- هناك حاجة لتطوير مواعيد عمل تتميز بالمرونة من أجل أن يمنح العاملون إحساساً بالتحكم في تخطيط وتنظيم أوقات العمل ومواعيده.

وهنا نجد بعض المؤسسات تتيح إمكانية الاستخلاف شريطة إعلام الإدارة مسبقاً باسم الشخص المستخلف، إلا أن من أكبر مساوئ هذه العملية خصوصاً بالمؤسسات الاستشفائية هو عدم الانضباط وقلة الالتزام بالتعليمات الإدارية المنظمة أين تحدثت اختلالات كثيرة على مستوى (المداوامات) * ومستخلفيها، ومن ثمة تتبعها أخطاء في أحقية التعويض عنها .

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص ص 91-92.

* يقصد بالمداوامة: الحضور الفعلي للطبيب أو الممرض أو أي عامل آخر بالمصالح الطبية بالليل أو النهار، لأجل القيام بواجبه، وضمان استمرارية العلاج للمرضى.

2- وريديات العمل:

ورديات العمل ونعني بها أي " تنظيم أو ترتيب لساعات العمال بحيث تستطيع مجموعات من العاملين تبادل العمل في أوقات مختلفة، كي تستمر المؤسسة في تقديم خدماتها أو صناعة منتجاتها دون توقف"¹.

ويتكون يوم العمل الذي ينقسم إلى ثلاث وريديات من الوردية الصباحية (من السادسة صباحا وحتى الثانية ظهرا)، وهناك وردية الظهر أو المساء (وتبدأ عادة من الساعة الثانية ظهرا وتنتهي في الساعة العاشرة مساء)، أما وردية العمل الليلي (فتبدأ من الساعة العاشرة مساء وتنتهي في الساعة السادسة صباحا) فتسمى أحيانا بالمقبرة.

كما قد تختلف وريديات العمل على أساس عدد أيام العمل من منظمة لأخرى. فمن المعتاد أن يعمل معظم الناس خمسة أيام وأن يستريحوا يومين، لكن من الممكن أن نجد أنماط أخرى من الورديات؛ فمثلا ثلاثة أيام عمل متصلة يتبعها يوم واحد عطلة، أربعة أيام عمل متصلة يتبعها يومان عطلة وهكذا دواليك.²

وأظهرت البحوث أن وريديات العمل الليلي تؤدي أحيانا إلى اضطراب في دورة النوم واليقظة بالنسبة للعاملين خلالها، وغالبا ما تعرف هذه الظاهرة باسم "نمط الإيقاع البيولوجي اليومي". ويمكن أن تؤدي أيضا إلى ارتفاع معدلات التعب والضغط وعدم الرضى المهني وأخطاء في الأداء المهني، وربما يطبق هذه الحال كثيرا على العاملين الذين يتحولون من الوردية النهارية إلى الليلية خلال شهر واحد.

3- أسابيع العمل المكثفة:

اتفق أكثر من باحث على أن أسبوع العمل المضغوط هو " ترتيب عمل يسمح للأفراد العاملين بالعمل ولأيام أقل في الأسبوع وساعات أطول لكل يوم عمل، على سبيل المثال يمكن أن يعملوا أربعة أيام بعشر ساعات وهو نموذج شائع يحصل من خلاله العاملون على مرونة لثلاثة أيام في الأسبوع"³

وهذا النوع من الجداول المضغوطة مناسب للأفراد الذين يعملون في مواقع صعب الوصول إليها مثل حلقات التنقيب في البحار، وخيار مفضل للعديد من المنظمات كمنظمات الشرطة والدفاع المدني.

حاولت بعض المؤسسات تجربة أسلوب الأسابيع المكثفة للعمل (تقليل عدد أيام العمل أسبوعيا مع زيادة عدد ساعات العمل اليومي)، وأكثر هذه المحاولات شهرة تلك التي تجعل عدد أيام العمل الأسبوعي أربعة فقط، وعشر ساعات للوردية الواحدة، في حين حاولت مؤسسات أخرى تنظيم العمل بطريقة تجعل الفرد يعمل ثلاث وريديات أسبوعيا طول كل منها اثنتا عشرة ساعة.⁴

إن مثل هذا النمط من تقسيم ساعات العمل قد يفرضه التنظيم كتنظيم عمل ساري المفعول مثلما هو الحال بالنسبة لمؤسسة سوناطراك الجزائرية النشطة في أكثر من ولاية بولايات الجزائر،

¹ رونالدي ريجيو: مرجع سابق ، ص596.

² المرجع نفسه، ص 596-597.

³ سمر غانم صالح، إسراء طارق حسين: رغبات العاملين والاستفادة من ساعات العمل المرنة دراسة في جامعة

الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 17، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص 15.

⁴ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص93.

إلا أنه في حالات أخرى يفرض نفسه كحل لبعض الوضعيات المهنية التي تختص بها المنظمة أو تمر بها خلال فترات معينة مثل قلة اليد العاملة مقابل كثافة العمل، وفي كل الحالات لنظام أسابيع العمل المكثفة ايجابيات وسلبيات من وجهات نظر مختلفة.

فعلى الجانب الايجابي نلاحظ أنه يمكن للعاملين الاستفادة من يوم العطلة الإضافية لأداء الواجبات التي يفترض القيام بها، مثل الذهاب إلى طبيب الأسنان أو الطبيب العام أو محاسبة الضرائب الخ. وبصفة عامة فإن أسابيع العمل المكثفة تعني عطلة أسبوعية لمدة ثلاثة أيام، الأمر الذي يمنح العاملين فراغا أكبر، ويمكن أن تؤدي الإيجابيات التي يحصل عليها الأفراد إلى تقليص عدد أيام تغيب العاملين، فهم يضطرون في بعض الأحيان إلى الادعاء بالمرض لزيادة إجازاتهم يوما آخر. كما تتيح وردية العمل الأطول للعامل فرصة تجنب ساعة الازدحام عند العودة إلى المنزل. وقد بينت دراسة تقدمت بها منظمة الأعمال الإدارية الأمريكية أن 80% من المنظمات المدروسة التي اعتمدت برنامج أسابيع المكثفة قد تحسن مستوى الإنتاج لديها وانخفضت تكاليف الإنتاج¹.

كما بين (Dessler) من خلال دراسة أجراها في مكتب الدراسات الإحصائية العمالية بأن أسبوع العمل الذي يتألف من أربعة أيام قد ساهم في تقليل حالة الغياب ورفع قدرة المنظمة على الاستفادة من معداتها ومواردها وتحسين كفاءتها². كما بين أيضا (Sayles) أن الخطة وفرت للمنظمة عمال جدد وبمهارات عالية³.

أما سلبيات هذا الأسلوب ف تتنوع أيضا، ومنها أن هذا البرنامج قد لا يناسب الأمهات العاملات اللواتي ربما لا يجدن من يعتني بأبنائهن لفترات طويلة، كما أن يوم العمل الذي يتكون من عشر ساعات (ناهيك عن اثني عشرة ساعة) هو أكثر إرهاقا وقد يؤدي هذا الإرهاق إلى تخفيض معدلات الإنتاج، وإلى انخفاض مستويات الجودة (على الرغم من قول كثير من الناس أن ساعتين إضافيتين ليستا مصدر تعب بالضرورة).

وتتلخص فوائد نظام الأسبوع الأقصر بالنسبة للمؤسسة في تخفيض تكاليف التشغيل نظرا لإغلاق المؤسسة في اليوم الخامس، كما تجني المؤسسات فائدة أخرى عند تقليص عدد مرات بداية العمل، وأكثر من ذلك يمكن أن تؤدي ورديات العمل التي يبلغ طولها اثنتي عشرة ساعة إلى تخفيض عدد العاملين في المؤسسات التي تعمل بصفة مستمرة، أي أربع وعشرين ساعة في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع⁴.

أما نتائج البحوث التي أجريت على نظام أسابيع المكثفة للعمل؛ فهي غير قاطعة. لكن النتيجة العامة هي أن معظم العاملين (وليسوا جميعا) سعداء بهذا الأسلوب، وتوصلت إحدى الدراسات إلى أن اتجاهات العاملين نحو هذا النظام تصبح أكثر إيجابية إذا ما شاركوا في عملية اتخاذ القرار الخاص بتطبيق هذا النظام.

¹ Dessler, Gary, **Human Resource Management**, 8th ed, Prentice- Hall International, inc, U.S.A, ,2000,p 312.

² سرمد غانم صالح، إسراء طارق حسين: مرجع سابق، ص 15.

³ Sayles. Leonard,Stratus George, **Management Human Resource**, Prentice-Hall International, inc, U.S.A, 1981, p 476.

⁴ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص ص93-94.

4- المرونة في المواعيد:¹

تعني المرونة في المواعيد أن يكون هناك نظام لجدولة أوقات العمل، وأن يسمح للعامل المكلف بعدد معين من ساعات العمل في الأسبوع (عادة حوالي أربعين ساعة) ببعض المرونة في تحديد مواعيد البداية والنهاية في أي يوم من أيام العمل.

وعادة ما تدور المرونة في جدولة مواعيد العمل حول عدد معين من الساعات (يجب أن يوجد جميع العاملين خلالها في المؤسسة، مثل الفترة بين العاشرة صباحا والثانية والنصف ظهرا)؛ أي أن العاملين يستطيعون تحديد متى يبدأون ومتى ينتهون طالما أنهم سيتواجدون أثناء الوقت المحدد، ويعملون لمدة ثماني ساعات في كل يوم عمل، وتسمح بعض الأنظمة المرنة للعاملين في بعض المؤسسات بتعويض ساعات العمل من يوم معين إلى اليوم الذي يليه، فقد يؤدي أحد العاملين ساعات عمل معينة في يوم معين على أن تحسب له في اليوم التالي. وبالعكس ربما يتعذر على أحد العاملين القيام بعدة ساعات عمل في أحد الأيام فيسمح له بتعويضها في اليوم التالي. ويسمح بنظام التعويض أحيانا من أسبوع لآخر وليس في نطاق الأسبوع الواحد فقط، الشرط الوحيد في مثل هذه الحالات هو المحافظة على أداء أربعين ساعة أسبوعيا في المتوسط.

لكن ما هي الفوائد الرئيسية للمرونة في تحديد مواعيد العمل؟ هذا الأسلوب يعطي العاملين إحساسا بالحرية والتحكم في تخطيط أو تنظيم يوم العمل بالنسبة لهم. فهم يستطيعون مواصلة النوم صباحا والبدء بالعمل في وقت متأخر من الصباح طالما أنهم سيعوضون هذا الوقت في نهاية اليوم. أما العاملون الذين يريدون مغادرة العمل في وقت مبكر لشراء بعض الحاجات أو القيام ببعض الواجبات الاجتماعية فما عليهم إلا أن يصلوا مبكرين إلى العمل، وتتمثل فوائد هذا الأسلوب للمؤسسة ذاتها في انخفاض معدلات التغيب والتقليل إلى أقصى حد ممكن من عوامل التأخير عن العمل. وأظهرت نتائج البحوث أن المرونة في تحديد مواعيد العمل تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضى المهني والروح المعنوية للعاملين، وترتبط أحيانا وليس دائما بمعدلات الإنتاج. وبصفة عامة، يمكن أن تكون مواعيد العمل المتعددة، مفيدة وفعالة للغاية عندما تتحقق حاجات كل من الفرد والمؤسسة، لذلك وقبل تبني أو إقرار استخدام هذا الأسلوب في إدارة أوقات العمل ومواعيده، لابد من دراسة دقيقة للتكاليف والفوائد، بما في ذلك حاجات الموظفين، والمواعيد التي يفضلونها، وطبيعة الأعمال المنجزة.

¹ رونالد بي ريجيو: مرجع سابق، ص 598-599.

5- السلامة في العمل:

تحمل ظروف العمل في المؤسسة بين ثناياها أخطارا متعددة، تؤدي بعضها أحيانا إلى الإصابة بجروح بالغة أو إلى حدوث الوفاة. ويصاب في كل سنة مئات الآلاف من العمال بجروح خطيرة أثناء عملهم، كما يموت سنويا عشرات الآلاف من العمال أثناء العمل أو يصابون بالعجز الدائم. كل ذلك بسبب الحوادث الصناعية وأخطار بيئة العمل، هذه الأخيرة التي تترتب عليها أيضا خسائر اقتصادية فادحة تتمثل في خسائر تكاليف الإنتاج، والتعويضات، وما تدفعه شركات التأمين، والميزات الطبية العلاجية.¹

وتتفاوت درجات الخطورة من مؤسسة لأخرى ومن قطاع لقطاع آخر، فما يميز مخاطر العمل بالمؤسسات الاستشفائية أن نشاط العمل في حد ذاته يتعلق بصحة البشر، أين يصبح الخطأ الطبي أحد أهم مصادر الخطر علاوة على مخاطر أخرى كثيرة تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى التقليل منها بمثل هذه المؤسسات نورد ذكرها في النقاط التالية:²

- نظام الأمن بالمستشفى: فالخطر من المحتمل أن يأتي من مجالات مختلفة وغير محددة، فقد يكون مصدره (المرضى، العاملون، الزائرون)، كما يأخذ أشكالا مختلفة كالإضرابات في العمل، السرقة، اشتعال النيران، الحوادث العرضية، التخريب المتعمد لموجودات وممتلكات المؤسسة... الخ.

- السلامة الطبية البيئية: وهي من العوامل المهمة التي توفر الراحة والأمان للعاملين بالمستشفى، وقد تأخذ هذه الأخطار أشكالا متعددة مثل الأخطار الكيماوية خصوصا في المختبرات أو الصيدليات، المواد المعدية التي قد تنتقل عن طريق الإشعاعات أو الاستنشاق، وأخيرا التعرض للمواد المشعة.

- معالجة النفايات الطبية: أين تعتمد بعض المؤسسات الاستشفائية إلى التخلص منها في محارق معدة خصيصا لهذا الغرض في موقع داخل المستشفى أو في موقع مركزي، وهنا الأمر يتطلب استحضار أسلوب الردم التقني لتجنب مخاطر هذه النفايات.

وعليه قد اجتمعت أهداف إدارة المؤسسات ومجهودات رواد علم النفس الصناعي والتنظيمي في اتجاه مشترك هو حماية العامل وتقليل تكاليف العناية الصحية عن طريق الوقاية من حوادث العمل، وإزالة كل ما من شأنه أن يشكل خطرا على صحة الإنسان ببيئة العمل.

وقد ساعدت التشريعات في أيامنا هذه على الحد من حوادث وإصابات العمل، عن طريق وضع معايير خاصة لظروف العمل التي تتوافر فيها عوامل الصحة والسلامة، وفي بعض الدول التي ارتقى فيها أداء إدارة الموارد البشرية بشكل فعلي، توصلت إلى تخصيص مصالح خاصة بإدارة المخاطر والسلامة في العمل تعكف ليل نهار وبشكل دوري على مراقبة وإتباع مدى التقيد واحترام شروط الأمن والسلامة المهنية في مواقع العمل.

ولفهم الأخطار الموجودة في بيئة العمل، فمن الضروري أن نفحص وننظر إلى مصادر هذه الأخطار؛ فبعض هذه الأخطار تسببها ظروف بيئة العمل التي قد تؤدي صحة العاملين وتسبب أمراضا معينة، كما أن هناك أخطارا أخرى قد تنبع من أخطاء في التفاعل بين الإنسان والآلة، وربما

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص96.

² ثامر ياسر البكري: إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط4، عمان الأردن، 2005، ص 223-224.

تؤدي هذه الأخطاء إلى حوادث عمل، ولا ننسى أن هناك مصدرا ثالثا للأخطار وهو الإنسان العامل ذاته، فهناك الميل إلى القيام بتصرفات خطيرة ومغامرة، وهناك السلوك المتأثر بالإرهاق والضغط¹.

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 97.

ثالثاً: ظروف العمل التنظيمية

تعتبر الظروف التنظيمية أحد أهم الظروف المؤثرة والموجهة لسلوك العامل، باعتبارها لصيقة بنمط التسيير المعتمد فمن خلال نظام الحوافز تدفع المنظمة أداء عمالها، ومن خلال نمط اتصال فعال وسليم تتحقق سيرورة العمل، ويساهم نمط القيادة السليم في جمع وتوفيق جهود الجماعة، وهو ما سنجاول بحثه فيما يلي من عناصر.

01 - نظام الحوافز المعتمد

أ- مفهوم الحوافز

يعرفها سنان الموسوي على أنها "عبارة عن عوامل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة"¹

ويتضح من خلال التعريف أن التحفيز عملية منظمة (نظام الحوافز)، وعليه تعتبر مسألة استعمالها عملية تحتاج مهارة ودقة وعناية بليغة حتى تحقق أهدافها، فتستفيد المؤسسة وكذلك أفرادها في أن واحد، فالعامل يشبع حاجاته، وفي المقابل تنعكس على أدائه بما يخدم أهداف المنظمة.

كما تعرف أيضا على أنها "عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين"²

وفي تعريف آخر يشير إلى أن "الحوافز هي قوة محرّكة تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بعمل بالشكل المطلوب والتميز"³

ويركز التعريفين على إبراز البعد التأثيري لعملية التحفيز في استثارة وتحريك الإنسان باستغلال تلبية حاجات هي خارج إرادته، قصد توجيه سلوكه بما يخدم التنظيم، ومن ثمة تبدو مسألة اضطلاع واكتشاف الإدارة لحاجات أفرادها مسألة بالغة الأهمية لتحقيق هذه الغاية.

ونحن نرى بأن الحوافز هي عبارة عن أداة استحدثتها ضرورات التنظيم الحديث كوسيلة في يد الإدارة لاستثارة وتوجيه أداء العمال بما يخدم أهداف التنظيم ويلبي احتياجات العمال في نفس الوقت.

ويتضح أنه توجد علاقة مباشرة بين مفهوم الحوافز وبعض المفاهيم الأخرى المنبثقة عنه سوف نحاول توضيحها فيما يلي:⁴

¹ سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 230.

² نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016، ص 120.

³ مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سابق، ص 107.

⁴ أحمد ماهر: مدخل بناء المهارات السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 135- 136.

* MOTIVATION (الدافعية): تعبر عن درجة الحماس لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين وغالبا ما يكون اتجاه حافز معين يحصل عليه لكي يشبع حاجة لديه.

* MOTIVE (الدافع): الدافع عامل داخلي منشط لسلوك عمل مقترن بأداء أفضل، يعبر عن محتوى نوع الحالة الدافعية. لهذا فان عملية الدافعية هي العملية التي يتم من خلالها تحريك العامل النشط وتوجيه سلوكه نحو أداء أفضل.

وهنا يبرز الفرق بين الدافع والحافز، فالأول عامل داخلي والثاني خارجي يهدف إلى إشباع الحاجات، من أجل أداء أفضل.

* الحاجة: هي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين، وهو يؤدي إلى توتر وعدم اتزان داخلي حتى يتم إشباع هذه الحاجة.

* الرضا : هو الشعور المقنع للنتائج المنتظرة أو المتوقعة.

وقد تأخذ الحوافز عدة أشكال أو صور، نذكر منها:

- الحوافز من حيث الأشخاص المطبقة عليهم (فردية وجماعية)
- الحوافز من حيث شكلها(مادية ومعنوية)
- الحوافز من حيث جاذبيتها(إيجابية وسلبية)
- الحوافز من حيث أثرها (مباشرة وغير مباشرة)

ويعتبر التصنيف الثاني أشهر هذه التصنيفات حيث تشتمل الحوافز فيه على مايلي:

✓ حوافز مادية: وتعتبر من أهم أنواع الحوافز، إذ أنها تمثل دافعا قويا للسلوك الإنساني خاصة بالنسبة لذوي الدخل المحدودة في مستويات الإدارة، فحاجتهم للمال تكون من أجل سد حاجياتهم المعيشية الضرورية كالمأكل والملبس والسكن، وهناك أنواع متعددة للحوافز المادية نذكر منها:¹

-الأجر: وتتبع أهمية الأجر كحافز باعتبار أنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات

الأولوية والأساسية، كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية، إلا أن هناك وجهة نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر لهم حافز أم لا، إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية انه أهم حافز، في حين أن حركة العلاقات الإنسانية ترى بأن الأجر ليس هو الحافز الأهم إنما المعاملة الحسنة للعاملين، ودراسة مشاكلهم، والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر، ويمكن القول بأن أهمية أي حافز تتبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة.

¹ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل للأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، دط، الإسكندرية

-الزيادات السنوية: وتصنف كحافز إذا ما ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد.

-المشاركة في الأرباح: وتعرف بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنشأة ل يتم توزيعها على العاملين وتحسب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الصافية، أو الأرباح الإجمالية.

✓ - حوافز معنوية: وهي لا يعتمد فيها على المال قصد إثارة العاملين نحو العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات إجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله بالمنشأة وأهم هذه الحوافز:

-الترقية: إذ ترتبط بالكفاءة الإنتاجية، وتفتح أمام الأفراد ليس فقط داخل نوع من الأعمال، وإنما أيضاً للتنقل إلى أعلى المراكز في التنظيم، وإذا كانت الترقية تنطوي على زيادة في الأجر إلا أنها في نظر بعض الأفراد تمثل في حد ذاتها مصدراً للرضى النفسي، وحيث تنطوي الترقية على مزيد من المسؤولية وعلى القيام بأعباء إدارية إضافية، فإنها ترضي الأفراد الطموحين الذين يتطلعون إلى احتلال مراكز قيادية .

-تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه، رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة.

-إشراك العاملين في الإدارة: ويفتضي ذلك أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة، يساهمون بأفكارهم وآرائهم عند رسم الخطط واتخاذ القرارات، إذ يشعرهم ذلك بأهميتهم ويحفزهم على العمل بكفاءة من أجل إنجاح ما شاركوا في رسمه من خطط.

-ضمان واستقرار العمل: إن الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافز له تأثير معنوي اتجاههم ، ما ينعكس على إنتاجية العامل وبالتالي إنتاجية المؤسسة بشكل اجابي، ف ضمان عمل مستقر يعني ضمان دخل ثابت وبالتالي معيشة مطمئنة.

-توسيع العمل: ويعني ذلك إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، الأمر الذي من شأنه أن يزيد الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يحفز الأفراد على أداء الأعمال و تحسين ظروف

العمل، ويقتضي ذلك توفر المناخ الصحي في بيئة العمل، كالإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة... الخ، والتي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد.¹

ب- أهمية التحفيز الوظيفي

تعتبر الحوافز وسيلة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث أنه يمكن أن تستخدم لتوجيه وتنظيم سلوكيات الأفراد في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وعلاقتهم بأهداف المنظمة وإدارتها، واتجاه العملية الإنتاجية بصفة عامة. وفيما يلي نورد بعضاً مما يمكن أن يحققه تطبيق نظام جيد للحوافز:²

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كمية الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى، بالالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

وقد أشار (براون) إلى أنه ليس هناك باعث واحد مثالي للتحفيز على العمل، فالبواعث على العمل تختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى، ومن فرد إلى آخر، فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين، بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقدم من أهم الحوافز بالنسبة لفرد آخر.³

ج- شروط أساسية لنجاح أي نظام تحفيزي

يعتبر التحفيز عملية معقدة ومهمة في آن واحد وهو آلية أصبح يفرضها التنظيم الحديث، ولتحقيق الهدف منه أصبحت العملية منظمة وتحتاج كل إدارة إلى نظام خاص بتطبيقها، هذا الأخير الذي وجب اشتماله على شروط أساسية وجوهرية حتى يحقق أهدافه.

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (الإدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2000، ص ص 210-211.

² فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 99.

³ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، دط، القاهرة مصر، 2007، ص ص 89-

✓ من حيث الشكل:1

- البساطة: أن يكون مختصرا، واضحا ومفهوما في بنوده صياغته وحساباته.
- التحديد وإمكانية القياس: شرح أنواع السلوكيات والتصرفات المعناة بعملية التحفيز، وان تكون علاوة على عوائدها قابلة للقياس بسهولة.
- ربط الحافز بالأداء: كل مجهود يقابله تحفيز حسب نوع السلوك وهي علاقة يجب أن تكون واضحة ومفهومة.

✓ من حيث المضمون:2

- العدالة: الإدارة الجيدة هي التي توفر نظاما عادلا وموضوعيا، فالامساواة هنا تفقد التحفيز معناه ويكون له أثر عكسي.
- التنوع: بين الحوافز الإيجابية للتشجيع والسلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز وتحقيق جدية أكبر ولمحافظة الإدارة على هيبتها.
- الفورية والعلانية: تقديم الحوافز في حينها وبشكل معلن حتى يشعر العامل بنتائج جهده أو خطأه في وقت حدوث الواقعة.

02 - نمط القيادة

ويعد نمط القيادة أحد العوامل التنظيمية المهمة في رسم شكل علاقة العمل وتسهيل عملية الاتصال والاندماج في العمل وفيما يلي سنورد هذه الأنماط تباعا.

أ- مفهوم القيادة

- تعرف القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"³
- ويتبين من خلال التعريف أن للقيادة ارتباط وثيق بالقدرات الشخصية والخصائص الفنية التي يمتلكها الشخص في الإقناع والتأثير على جموع الأفراد، فالقيادة ليست مرتبطة بمستوى دراسي معين أو بمنصب معين بقدر ما هي مرتبطة بقدرات الفرد المختلفة.
- كما يعرفها **(جليك)** بأنها مجموعة من السلوكيات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، صص 252-253.

² مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سابق، صص 175-176.

³ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2014، صص 18.

ويضع هذا التعريف القيادة ممزوجة بالسلطة الرسمية كأداة بين يد المدير أو الرئيس قصد توجيه سلوك العمال بما يخدم أهداف المنظمة. وفيما يلي سوف نحاول أن نستوضح الفرق بين نموذج الرئيس أو المدير ونموذج القائد:²

- نموذج الرئيس (The Boss): وهو النموذج الذي يستند إلى المقومات أو المصادر القانونية في ممارسة السلطة أو القيادة.

- نموذج القائد (Leader): وهو الذي يستند إلى مقومات القوة والقدرة على التأثير، فإذا توافرت هذه المقومات وحسب يكون القائد قائداً من الناحية الفعلية، ولا يكون كذلك من الناحية الرسمية، أما إذا اقترنت هذه المقومات بالمقومات القانونية يكون القائد رسمياً وفعالاً، وبذلك يجمع بين مقومات الرسمية والفعالية ويصبح قائداً فعالاً.

ب- أنواع القيادة

✓ **نمط القيادة الديمقراطية:** يتصف هذا الأسلوب على وجه الإجمال بتنمية وتعميق العلاقات الإنسانية وتقدير العاملين من الناحية الشخصية والإقرار بأهميتهم ودورهم في العمل، وفتح قنوات المشاركة ووسائلها أمام العمال في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومن خصائصه أيضاً عناية القائد بتوطيد وتمتين العلاقات الشخصية وإزالة المسافات الاجتماعية والتقنية والتنظيمية معهم، حتى يعزز شعور العاملين بوجوده بينهم كعضو منهم أو ينتمي إليهم.

كما يهدف هذا النمط إلى إقامة وتنمية العلاقات الإنسانية بين القائد وأتباعه من خلال تحقيق التآلف والاندماج بين الأفراد وتفهمه لمشاعر رؤوسيه ومشاكلهم والسعي لمعالجتها، إشباع الحاجات الإنسانية، الاجتماعية والنفسية والاقتصادية.

وفي هذا النمط يعمل القائد على تنمية وتطوير مهارات العاملين المهنية والمعرفية والإنسانية كل في موقعه أو مهمته، من خلال الإعتماد على سلطة الترغيب والإستمالة والقدوة بدل الضغط والتهديد، ومن مزايا هذا النمط أيضاً تحسين مستوى العلاقات الإنسانية حيث يشيع مناخ الاحترام والتعاون والأمن، الطمأنينة والثقة في النفس بما يرفع الروح المعنوية للعاملين والإحساس بالمسؤولية.³

✓ **نمط القيادة الأوتوقراطية:** وهناك من يسميها بالقيادة الإستبدادية تتميز بإجتماع السلطة المطلقة بيد القائد فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم لها أهدافها، ويفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال، فيصوغ الخطط دون مشاورة الجماعة، ويفرضها عليهم دون أن يوضح لهم ما هي الخطة الكاملة، ويأمرهم بما عليهم من عمل عند كل خطوة، كما أنه يحدد نوع

¹ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 324.

² عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 155.

³ عباس محمود عوض: علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 1994، ص 86.

العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم والحكم، ومصدر الثواب والعقاب ويعتمد الأعضاء اعتماداً كلياً عليه، ولا يشارك أحداً في اتخاذ القرارات.¹

✓ **القيادة الحرة:** وهناك من يقوم بتسميتها بالقيادة الفوضوية، وهنا يتصف الجو بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية إتخاذ القرارات، كما يمنح لأعضاء الجماعة الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، وعدم المشاركة في المناقشات وكذلك عدم قيامه بتوجيه سلوك الأفراد إلا إذا طلبوا منه ذلك، وكذا إتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الإتصالات ، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروءوسيه وسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار تلك التي يلتبس عليهم أمرها.²

وفيما يلي نورد ذكر أهم المهارات الشخصية للقائد على النحو التالي³:

جدول رقم (3) : المهارات الشخصية للقائد

الأبعاد الشخصية للقائد	تفاصيل الأبعاد الشخصية للقائد
يتمتع بالإدراك والوعي	يتمتع بدرجة من الإدراك والوعي تمكنه من الاعتماد على نفسه، ويكون مسؤولاً عن تصرفاته، منظم السلوك، يخطط لجميع جوانب حياته، يعمل بجد واجتهاد.
يتمتع بالانبساطية (انبساطي)	انبساطي = اجتماعي، ومتكلم، ونشط، وجاهز، وحازم، وطموح.
متفتح العقل للخبرات المختلفة	يتمتع بدرجة من التخيل، ومتفتح العقل، ومحب للاستطلاع، ودائماً يبحث عن التجربة والخبرة.
ثبات العاطفة	مثير للعاطفة، ومتلهف، وحزين، وغاضب، ولا يشعر بالأمان.
مقبول ومتناغم مع العاملين	كيس، ومحبوب، ويتمتع بطبيعة واحدة ومرن.

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 334.

¹ محمد عبد الرحمان العيسوي: موسوعة علم النفس الحديث ، م ج 2 ، دار الراتب ، ط 1 ، 2002، ص 13.

² حسين حريم : مرجع سابق، ص235.

³ توفيق محمد عبد المحسن: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 334.

ج- أساليب القيادة:

اختلفت أفكار الباحثين وتنوعت اتجاهاتهم في طرح الأساليب المختلفة للقيادة الإدارية سنحاول أن نجعلها بالتناول فيما يلي:

فقد ذهب رأي بعض علماء الإدارة للتركيز على **خصائص القيادة الناجحة** (سمات القائد) التي يجب أن تتوفر في شخص معين، حيث أن توافر هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف.

ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وان وجدوا فهم محصورون في عدد محدود من العائلات، وذهبوا إلى القول بأن (القادة يولدون ولا يصنعون)، وأن السمات القيادية (موروثة وليست مكتسبة).¹

ولعل من أهم المآخذ التي وجهت لهذا الاتجاه أن ما جاءت به النظرية من سمات كالذكاء والقدرات الجسمية والحماسة والعزم، والعدل والطموح وغيره، قد تتوافر عند القادة وغير القادة، وقد تتوافر ولكن ليس شرطا أن تفرق بالنجاح القيادي، أضف إلى ذلك صعوبة توافر مجمل هذه الصفات في شخص واحد.

وفي اتجاه آخر اعتبر **ليكرت (Likert)** القيادة محور العملية الإدارية، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه، ويرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا تكمن في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وإقامة نظام فعال معهم، وخلق بيئة تنظيمية جيدة، وقد أعطى ليكرت أربعة أساليب قيادية هي (تسلطي استغلالي، تسلطي نفعي، استشاري، جماعي مشاركي).²

أما **الاتجاه الثاني** فقد جاء مكملا معدلا لنظرية السمات حيث أقرنت خصائص القيادة بخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، حال ذلك أن التنظيمات الإدارية والظروف التنظيمية والمستويات الوظيفية تختلف من مجتمع لآخر ومن تنظيم لآخر.

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة، ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه، وفي هذا تميز إيجابي لديمقراطية القيادة، في هذه النظرية يصير من الممكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية مصر، 2004، ص

² محمود سلمان العميان: **مرجع سابق**، ص 267.

وقد لخص كل من (Tannenbaum, Weshler, and Massarik) ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي والمرغوب فيه أو النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه وتمس المجموعة الأولى مجموع القوى الكامنة في القائد مثل (قدرته على تقييم الظرف، ميولاته القيادية، ثقته بالنفس..)، ومجموع القوى الكامنة في المرؤوسين مثل (مدى تحملهم للمسؤولية، القدرة على الفهم، مشاركة القائد، درجة ارتباطهم بالتنظيم.. الخ)، وأخيرا مجموع القوى الكامنة في الموقف مثل (نمط التنظيم، طبيعة المشكلة، الوقت المتاح لإيجاد الحل..).

أما روبرت جوليبوسكي (Gelembiewski) فقد عدد أهم الظروف التي تؤخذ بعين الاعتبار في القيادة، وابرز النمط القيادي الذي يوائمها، فالظرف الأول يتعلق بشخصية المرؤوس، فهناك موظفين يميلون بطبعهم للخضوع والتسلط وقد يصيرون مهملين إذا منحوا حرية كبيرة، أما الظرف الثاني فيتعلق بأدوار العمل وتتعد فيه الأدوار لتشمل أدوار خاصة بالقادة (تحديد الأهداف العامة للتنظيم) وبيئاتها القيادية التسلطية، وأدوار خاصة بالمرؤوسين مثل (إتقان استعمال الآلة) وتلائمها القيادة الحرة (غير الموجهة)، وأدوار مشتركة بين القادة والمرؤوسين تلائمها القيادة الديمقراطية، وآخر ظرف يخص خصائص جماعة العمل فبخصائصها تفرض انتقاء الأسلوب القيادي المناسب.

كما يتطلب الأمر في بعض الأحيان وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد و مرؤوسه عملهم في إطاره، وهو ما ذهب إليه (Fred Fiedler)، حيث ركز على ثلاثة أبعاد رئيسية في تحليل عناصر الموقف رآها بأنها مهمة، وتشمل هذه العناصر علاقة القائد بموظفيه، البناء التنظيمي للعمل، وأخيرا سلطة القائد التي يعطيها له منصبه.

ويضيف وليام ريدن (W. Reddin) تحليلا أكثر عمقا لمفهوم الموقف الإداري، بتركيزه على فعالية النمط القيادي، ويركز في ذلك على أهم عنصرين للسلوك الإداري هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين، وعن أنماط القيادة في هذا المجال يرى بأن هناك من القادة من يركز على العمل، ومنهم من يركز على العلاقات مع الموظفين، ومنهم من يركز عليهما معا¹.

ومن خلال تحليل سلوك القائد واهتماماته استطاع كل من (Robert Blake and James

Mouton) أن يحصر أساليب القيادة بناء على ذلك؛ أي في ضوء اهتمام القائد بالإنتاج أو اهتمامه بالأفراد، وأعطوا لذلك خمس نماذج قيادية، قائد يبدي اهتمام (ضعيف بالإنتاج والأفراد، عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد، عال بالأفراد وضعيف بالإنتاج، معتدل بين الأفراد والإنتاج، عال بالأفراد والإنتاج)².

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص288.

² المرجع نفسه، ص270.

ويفرض أسلوب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجواله بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل ويحقق ذلك النوع من الإدارة الفوائد التالية:

- 1 - تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين مما يسهم في زرع الولاء والانتماء للمنظمة.
- 2 - تخفيف الروتين إلى أدنى حد ممكن وذلك من خلال تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.
- 3 - تخرج المديرين من مكانهم وتضعهم على أرض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية.
- 4 - كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب الرؤساء وذلك من خلال تواجد المدير لمعظم الوقت لدى المرؤوسين.
- 5 - تمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها على أقصى تقدير.

¹- محمد الصيرفي: مرجع سابق ، ص 146.

03- نمط الاتصال

أ- مفهوم الاتصال

ركز علماء النفس في تعريفهم للاتصال بأنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"¹

أما براون (C. Browne) يقول بان الاتصال " عملية جمع الكلمات، الأحرف والرموز أو الوسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع شخص آخر"²

ومن خلال التعريفين يتضح إن المغزى من عملية الاتصال هو إحداث الأثر، والذي يكون من خلال فهم الرسالة والرد عليها بأي شكل من الأشكال.

وعليه يمكن تقسيم الاتصال إلى عدة عناصر هي:

المرسل: من يرسل الرسالة.

الرسالة: عبارة عن تحويل أفكار إلى معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل.

الوسيلة: فقد تكون مكتوبة أو شفوية، كما قد تكون رسمية أو غير رسمية.

المستقبل: سيتقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة.

رد الفعل: بناء على ما فهم المستقبل ما تلقاه من معلومات يرد بنفس الطريقة بوسيلة مكتوبة أو شفوية، كما يمكن أن يخزن المعلومات.

ب- أنواع الاتصالات :

يمكننا الإلمام بأنواع الاتصالات المختلفة بالنظر إليها من الزوايا الثلاث التالية:

❖ **الاتصالات الرسمية:** ونعني بالاتصال الرسمي ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمات هذا وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على عدة عوامل من أبرزها:

- ✓ وجود خطط واضحة ومحددة للاتصال بحيث تكون معروفة للجميع .
- ✓ وجود قنوات فعالة وقادرة على نقل الرسائل وإجراء الاتصالات المختلفة وقت ما طلب منها ذلك، وفي المواقف المحددة وبالكميات المحددة.
- ✓ مراعاة اتجاه خط السلطة وأصول الاتصال الرسمي ، وذلك حتى لا يتخطى المرء وسون رؤساءهم وهم يجرون اتصالاتهم، وكذلك عدم تخطي الرؤساء للمرء وسين المباشرين إذا ما رغبوا في الاتصال بالمستويات الأدنى .

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص340.

² كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط 4، عمان الأردن، 2010، ص233.

✓ مراعاة أن تكون خطوط الاتصال صالحة دائماً، ولا يجوز أن تتوقف أو تنقطع لأي سبب كان.

✓ أن يحرص القائمون على الاتصال الرسمي على مراعاة قبول الأشخاص الآخرين لمضامين رسائلهم فكلما كان هناك قبول كلما كان ذلك مدعاة لتنفيذ غرض الاتصال وإنجاحه، والعكس بالعكس. هذا ويفضل أن يكون القبول هو قبول الرضى وليس قبول الإذعان.¹

❖ الاتصالات غير الرسمية:

يقصد بالاتصال غير الرسمي " ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين، ولا يكون محدداً بأي اعتبارات أخرى"². وتوجد عوامل ودوافع كثيرة تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي ومنها نذكر:³

- ✓ وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- ✓ التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل يلائم ظروف المنظمة.
- ✓ رغباً الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع المكاسب.
- ✓ عدم توافر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- ✓ إتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للعمال.
- ✓ عدم الالتزام والتقيد بقنوات التنظيم الرسمية نظراً لغموضها أو عدم وضوحها.

ومما تجدر ملاحظته أنه لا توجد منظمة معاصرة تقتصر الاتصالات والعلاقات فيها على الناحية الرسمية فقط. ومهما كانت الإدارة في المنظمة ملتزمة أو غير ملتزمة بالأوضاع الرسمية فلا بد أن تظل الاتصالات غير الرسمية قائمة ولو بدرجة محدودة داخل العمل، وتزداد وتتضاعف خارج العمل، وخاصة تلك العلاقات التي تتم بين الزملاء والأصدقاء أو بين (الجماعات) داخل المنظمة. ومما لا شك فيه أن لكل نوع منها أهميته، ولا يعتقد أنه يمكن أن تتم الاتصالات الإدارية بالاستناد لنوع واحد فقط.

وتعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصالات الرسمية وتتم داخل التنظيم أو خارجه من خلال الجماعات غير الرسمية، وتلعب الاتصالات غير الرسمية " دوراً مهماً في تعضيد

¹ عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص ص 192-193.

² المرجع نفسه، ص 192.

³ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 250.

التفاعلات الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذا وظفت بصورة ايجابية إلى توحيد جهود المنظمة¹.

تعتبر الشائعات أكثر ما ينتقل بالطريق غير الرسمي، وطالما أن الشائعات تنتقل بشكل سريع وفعال، فإن يتوجب على المنظمة أن لا تتشائم من ذلك، حيث يمكن الاستفادة منها أكثر بكثير من المساوئ التي قد تنجم عنها، ويكون ذلك من خلال بث الشائعات الجيدة باستمرار وأن تدعم المنظمة ذلك بسلوك فعلي أحيانا بعد كل شائعة، وذلك حتى تعزز جو من الثقة في مثل هذه الشائعات التي تروجها، مع مراعاة خطورة الشائعات السيئة التي قد يروج لها والتي قد يكون لها دور خطير في تغيير أو تعديل وجهات نظر العاملين بما لا يتفق مع أهداف المنظمة.

ج- طرق الاتصال:²

يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري، عند وضع الخطة أو عند إصدار التعليمات والتوجيهات، وحين اتخاذ القرارات وإجراء التنسيق في العمل وعند تسوية الاختلافات وإبداء النصيحة الفنية الاستشارية، فالأمر يتطلب تبادل المعلومات بطرق اتصال مختلفة.

الاتصالات المكتوبة: في هذا النوع من الاتصال تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويتم إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمرجع للرجوع إليها مستقبلا. وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي. ولكن يعاب عليها أن عملية إعدادها وصياغتها وحفظها تأخذ جهدا وتكاليف كبيرة، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير، مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

الاتصالات الشفهية: وهذه تتصف بالسرعة والتفاعل التام وتحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري، باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر لفهم الاستجابة النفسانية الملائمة للعمل الواجب تأديته، ومن أشكال هذا النوع من الاتصال نذكر (الاتصال الشخصي المباشر، الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية).

الاتصالات غير اللفظية:

وهناك من يطلق عليها اسم الاتصالات الرمزية، وتكون بإرسال أو قراءة رسائل من وإلى الشخص المتصل، وتكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول.

¹ عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 193.

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 244-246.

د- اتجاهات الاتصال:

تتدفق الاتصالات في اتجاهين خارجي وداخلي، فالالاتصال الخارجي يتم بين المنظمة والجهات الخارجية أو العكس كالاتصال بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى، أو الموردين والمستهلكين وغيرها، بينما الاتصال الداخلي يتم داخل المنظمة المعنية، ويمكن أن يتدفق بطريقة عمودية أو أفقية أو قطرية كما يلي:

❖ الاتصالات العمودية: وتأخذ الأشكال التالية¹

- الاتصال من أعلى إلى أسفل(اتصال هابط)

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة. ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين.

- الاتصال من أسفل إلى أعلى(اتصال صاعد)

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وهو يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء. وهذا الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية.

❖ الاتصالات الأفقية

وتعود إلى انسياب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم مثل قيام مديري الإدارة الوسطى بالاتصال مع بعضهم البعض أو قيام رؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى بالاتصال مع بعضهم البعض. وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة.²

❖ الاتصالات القطرية

تنساب الاتصالات القطرية بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.³

¹محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص243.

² نفس المرجع، ص 244.

³ نفس المرجع، ص 244.

04: العلاقات التنظيمية

تنشأ العلاقات التنظيمية كمرحلة من مراحل البناء التنظيمي وتعد من المراحل المهمة، فهي علاقات تنشأ بين العاملين وبين الأقسام والوحدات الإدارية، ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات لما لها من أهمية في زيادة كفاءة وفعالية هذا البناء، وترتبط هذه العلاقات ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة وتتمثل هذه العلاقات في:

أ - السلطة والمسؤولية

السلطة كإحدى العلاقات التنظيمية التي يجب أن يحافظ عليها بشكل مواز للمسؤولية، تعني تلك الصلاحيات المعطاة للمدير أو للعاملين في وظائف إشرافية لاتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف، أما المسؤولية فهي التزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية كما هو منصوص عليها في الأنظمة والقوانين، ومحاسبتهم على ذلك في حالة الإخلال بهذه الواجبات والمهام، وهنا يجب مراعاة مدى التوازن بين السلطة والمسؤولية.¹

ب- التفويض

ولهذه العلاقة الإدارية دور بارز في عمل التنظيمات الإدارية، فهي من الضرورات اللازمة للحفاظ على البقاء التنظيمي واستمراريته، فالإنسان له طاقة محدودة ولا يستطيع القيام بالمهام اللازمة كافة داخل المنظمة، ولذلك فإن من المهم توزيع السلطة لغاية توزيع الأعمال وتدريب الكفاءات واستغلال الطاقات، فالتفويض هو إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين، فهذه العلاقة التنظيمية يترتب عليها تحقيق فوائد كثيرة منها تفرغ الرئيس الأعلى للقيام بواجباته ومهامه، وتشجيع الإبداع والابتكار، ومراعاة التكاليف، والعمل على تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى المرؤوسين وكذلك تحسين طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين الإدارة وبين العاملين فيما بينهم.

ج- نطاق الإشراف

وهو قدرة المشرف على الإشراف على المرؤوسين، وهنا يجب الاستفادة من القدرات، إذ لا يجوز أن يشرف المدير على عدد كبير من العاملين بشكل يؤدي إلى ضياع جهوده نتيجة لمحدودية القدرات أو نتيجة للتشتت في متابعة الأفراد.²

يؤثر نطاق الإشراف السائد في التنظيم على الاتصالات بين المشرف والعاملين والعكس صحيح، ولذا على المشرف تقدير النطاق المناسب للإشراف في ضوء عوامل عدة منها:³

- قدرة المدير ومدى إلمامه بأعمال المرؤوسين.

¹ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص38.

² المرجع نفسه، ص 39.

³ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص214.

- درجة ومستوى وعي المرؤوسين (الكفاءة والتأهيل).

- طبيعة النشاطات التي يمارسها التنظيم (روتيني، غير روتيني).

وتتحدد طبيعة نطاق الإشراف بناء على الهيكل التنظيمي، فإذا كان هناك هيكل تنظيمي طويل فإن ذلك يعني أن هناك نطاق إشراف ضيق بغض النظر عن طبيعة العمل، لأن ذلك مربوط بعدد المستويات الإدارية، أما إذا كان الهيكل التنظيمي قصيرا فإن ذلك يعني أن هناك عددا بسيطا من المستويات الإدارية وأن هناك أعدادا مقبولة من العاملين ما يسمح بنطاق إشراف واسع يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية¹.

ب- الاتصالات الإدارية والتعاون

يعتبر التعاون بين أفراد التنظيم أمرا ضروريا بل أساسيا في الإدارة الناجحة، ولقيام تعاون فعال لا بد من توضيح الهدف العام وتوضيح العمل الذي يقوم به كل فرد في التنظيم مع الاقتناع بالقدرات والتوجيهات الصادرة عن القيادة، لأن الطريق الوحيد للوصول إلى ذلك هو الاتصال المحكم بين جميع عناصر التنظيم، ولذلك فإن للاتصال أهمية كبيرة، إذ أن كل نشاط إداري لا يتم إلا من خلال الإتصال حيث يقضي الفرد 70% من حياته العملية يمارس فيها عملية الاتصال، وأن 90% من وقته الإداري يخصص للاتصال.

ويكون للتعاون بين أفراد الجماعة دور مهم في تحديد علاقة الجماعة بالمنظمة الإدارية، وفي تحقيق أهداف هذه المنظمة، فكلما تمكنت القيادات الإدارية من استثمار روح الجماعة، وتعاضد أفرادها، وتوجيهها لتحقيق زيادة في الإنتاجية وتحقيق الفعالية الإدارية المطلوبة، كلما نجحت المنظمة في الوصول إلى غاياتها. أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، وحصل أن تعاضد أفراد الجماعة كان في اتجاه عكسي، وعملوا من خلاله على مجابهة سياسات المنظمة وأهدافها، كلما كان ذلك مبرراً لإخفاق المنظمة ووضعها في موضع معقد لا يسهل علاجه، لأن تدليل الصعوبات والمشكلات المتصلة بالجماعات أعقد وأصعب بكثير مما لو كانت العقبات أو المشكلات متصلة بالأفراد².

ولعل من أهم مزايا وجود تعاون وتماسك داخل الجماعة نذكر ما يلي: ³

- 1- زيادة درجة استقرار التنظيم، وذلك لاحتفاظه بأعضائه القدامى وذلك بالإضافة إلى اجتذاب أعضاء جدد.
- 2- زيادة شعور الفرد العضو بالمنظمة بالاستقرار لانتمائه إلى تنظيم مستقر وثابت.
- 3- زيادة طاقات الأفراد الأعضاء على العمل، الأمر الذي يرجع إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات المختلفة التي تهم الجماعة ذاتها.
- 4- زيادة قوة الجماعة على التأثير على أعضائها وإلزامهم بقيم معينة لا يجوز لهم الخروج عنها، وبذلك تستطيع الجماعة أن تلزم أعضائها بوظائف وأدوار معينة يجب على الكل القيام

¹ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص ص 39-40.

² عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 142.

³ زاهر محمد ديربي، سعادة راغب الكسواني: مرجع سابق، ص ص 275-276.

بأدائها. وعلى ذلك فإن الفرد العضو الذي ينحرف عن أهداف الجماعة يتعرض للكثير من الضغوط من طرف باقي الأعضاء في محاولة لتغيير سلوكه. أما إذا أصر هذا الفرد على عدم الانصياع لرأي الجماعة فإنها تقوم بلفظه؛ أي بإسقاط العضوية عنه. هذا ويأخذ هذا الرفض أشكالاً عديدة مثل عدم التحدث إليه، عدم الاستماع لما يقوله، عدم إعطائه أية مهام لتنفيذها، عدم إعطائه أي تعزيد مهما كانت مشاكله، وعزله عزلاً كاملاً.

رابعاً: جهود منظمة العمل الدولية والعربية في تحسين ظروف العمل

01- منظمة العمل الدولية

تعتبر منظمة العمل الدولية أهم الفروع المتخصصة لدى هيئة الأمم المتحدة رغم أنها نشأت قبل نشوء هذه الأخيرة بحوالي ربع قرن، حيث تأسست سنة 1919م خلال مؤتمر السلام بالعاصمة الفرنسية باريس فكانت مبادئها تقوم على أن السلام العالمي الدائم لا يتحقق إلا إذا بني على العدالة الاجتماعية، فبعد اجتياح الثورة الصناعية لكل من أوروبا وأمريكا الشمالية وساءت أوضاع العمال والصناعيين صار البحث عن معالجة تلك الأوضاع أكثر من ضروري خاصة وأن قوة العمل هي العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية.

إن الرجوع إلى الوثيقة التي أقرها مؤتمر فيلادلفيا في الدورة السادسة والعشرين سنة 1944م وخلال هذا المؤتمر تم تثبيت التزام منظمة العمل الدولية بالعمل على رفع مستوى المعيشة للعمال، وتشغيلهم في ظروف عمل مريحة وتوفير الوسائل اللازمة لتدريب العمال وتأمين تنقلهم وإقامتهم وتأمين سياسات الأجور وساعات العمل وتحقيق العدالة والتقدم والحد الأدنى من المعيشة.

منذ أن ظهرت منظمة العمل الدولية بمختلف هياكلها سعت إلى وضع معايير لضمان العاملين والمستخدمين والتي تشكل جزء من حقوق الإنسان في إطار علاقات العمل، تصدرها في شكل اتفاقيات دولية أو توصيات أو لوائح وتقارير.

ففي المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية المنعقد في جنيف في دورته الخامسة والتسعون سنة 2006م أصدر قراراً بشأن علاقة الاستخدام في توصية تؤكد على تحسين فهم علاقات الاستخدام ونوعية المعلومات عنها وعن القضايا المتصلة بها.

وقد جاء التقرير السادس لمؤتمر العمل الدولي في دورته 101 سنة 2012م بعنوان (المبادئ والحقوق الأساسية في العمل) حيث تم التطرق إلى موضوع المبادئ والحقوق الأساسية في العمل: الحقوق والظروف المواتية، ضمن الفصل الأول من التقرير، باعتبارها تدل على الظروف الواجب السهر على توفيرها بمكان العمل، وكذلك الربط بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذ في هذا الشأن تم التركيز على ضرورة الربط بين إعلان منظمة العمل الدولية حول المبادئ والحقوق الأساسية في العمل (إعلان عام 1998م)، والإعلان بشأن العدالة الاجتماعية.

فبالرغم من أن هذا المؤتمر تعلق أساساً بالحقوق الأساسية في العمل والعدالة، إلا أنه ورد في الفقرة السابعة عشر من التقرير أن ما جاءت به العديد من معاهدات الأمم المتحدة الأساسية المتعلقة بحقوق الإنسان، (العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية) إلى جانب تثبيت مجموعة مهمة من الحقوق الأساسية في العمل

مضيفاً حقوقاً أخرى أهمها الحق في ظروف عمل آمنة وصحية والحق في الضمان الاجتماعي، والحق في أجر منصف والحق في تحديد معقول لساعات العمل¹.

وقد ورد في التقرير الخامس لمؤتمر العمل الدولي المنعقد في جنيف لدورة 97، 2008م المعنون بـ: "مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونحو العمالة والتنمية" المتعلق بالبند الخامس من جدول أعمال الدورة وضمن الفصل الأول تحت عنوان: "الإنتاجية والعمالة والمهارات والتنمية"، أن تحسين الإنتاجية وقياسها يمكن أن يتحدد على أساس إنتاجية العمال من خلال جملة من العوامل كمعدلات العمالة أو معدلات الأجور، أو استقرار العمالة (الاستقرار الوظيفي) أو الرضا عن الوظيفة.

02- منظمة العمل العربية

اتخذ قرار إنشاء منظمة العمل العربية في جانفي 1965م بالعاصمة العراقية بغداد، من قبل وزراء العمل العرب خلال المؤتمر الأول الذين أقروا الميثاق العربي للعمل، ويشترك في عضوية المنظمة كل من الحكومات، أصحاب الأعمال، والعمال، وهي بذلك منظمة ثلاثية التكوين.

لقد جاء في المادة الأولى من الاتفاقية العربية رقم 01 الصادرة سنة 1966م المتعلقة بمستويات العمل أن علاقات العمل تقوم على أساس الحقوق والواجبات المتبادلة بين العمال وأصحاب العمل، وعلى أساس متكافئ مع مراعاة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية ومقتضيات العدالة والصالح العام للمجتمع².

أما بخصوص ضبط العلاقات بين العاملين والإدارة فقد أكدت الاتفاقية رقم 6 سنة 1976م بشأن مستويات العمل معدلة في المادة 73 على ضرورة التعاون بين العمال والإدارة ضمن لجان مشتركة تتولى تقديم الاقتراحات المتعلقة بشؤون العاملين ورفع مستوى الإنتاجية والتدريب ... وتلتها المادة 74 من نفس الاتفاقية لتؤكد على مشاركة العاملين التي يجب أن تتعدى مستوى الاستشارة إلى مرحلة اتخاذ القرارات في كافة الموضوعات التي تهم المؤسسة.

وفيما تناولته المادة 85 من نفس الاتفاقية باسم علاقات العمل الجماعية، ألحت المنظمة العربية للعمل على السعي لتحقيق استقرار علاقات العمل من خلال التواصل المستمر بين أصحاب العمل وممثلي العمال والخوض في مختلف القضايا المتعلقة بشروط العمل وإجراءات تنظيمها.

وقد تطرقت منظمة العمل العربية في بنودها إلى بعض عوامل توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث جاء في المادة العاشرة من الاتفاقية العربية رقم 13 لعام 1981م بشأن بيئة العمل

¹ - مكتب العمل الدولي، التقرير السادس: المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، من الالتزام إلى العمل، جنيف، 2012، ص 06.

² منظمة العمل العربية: الاتفاقية العربية رقم 1، بشأن مستويات العمل، 1966م.

المنبثقة عن المؤتمر العربي للعمل المنعقد خلال الفترة الممتدة من 7 إلى 17 مارس 1981م في بنغازي بليبيا، الحث على اتخاذ الإجراءات وإعداد الوسائل التي تضمن للعامل الاستقرار النفسي والاجتماعي مؤكدة على تشجيع القيام بالنشاط الاجتماعي والعمل على تحسين العلاقات ما بين الزملاء في العمل من عمال ورؤساء عمل وأصحاب أعمال¹. إضافة إلى مختلف العوامل الأخرى التي تناولتها هذه الاتفاقية كمنح الأجر العادل، وتنظيم ساعات العمل، رفع المستوى الثقافي ...

تهدف منظمة العمل العربية كما جاء في مقدمة دستورها إلى تحسين ظروف العمل وشروطه للقوى العاملة العربية، بما يتفق مع كرامة الإنسان العربي، والسعي إلى تحقيق رفاهيته المادية والروحية، وتحقيق تكافؤ الفرص، والعدالة الاجتماعية إيماناً بأن القوى العاملة في الوطن العربي تمثل إحدى الدعائم الأساسية للوحدة العربية.

* عنى ميثاق العمل العربي بإبراز أهداف المنظمة مشيراً إلى أن هدف الدول العربية هو رفع مستوى القوى العاملة لتطوير المجتمع العربي وتقديمه على أسس متينة وسليمة، مؤكداً إيمان الدول العربية بأن السلام العالمي أساسه العدالة الاجتماعية.

* وبتحديد أكثر فإن منظمة العمل العربية تسعى إلى تحقيق:²

أ- التعاون الكامل في الشؤون العمالية، والتنسيق بين الأجهزة المختصة بالشؤون العمالية، وتطويرها بما يتلاءم والتطور الاجتماعي والاقتصادي.

ب- بلوغ مستويات متماثلة في التشريعات العمالية والتأمينات الاجتماعية .

ج- القيام بالدراسات المشتركة في مجالات تخطيط القوى العاملة وتشغيلها، ووضع حد أدنى لمستويات الأجور فيها وعلاقات العمل والإدارة .

د- إعطاء الأولوية في التشغيل لعمال البلاد العربية .

هـ- وضع خطة للتدريب المهني، تتفق واحتياجات الدول العربية، وتتمشى مع أهداف التنمية الصناعية والاجتماعية فيها.

و- تشجيع إنشاء معاهد للتقافة العمالية والتوسع فيها.

ز- تقديم المعونة الفنية في مجالات العمل من خلال برنامج للتعاون الفني.

ح- العمل على حماية الحريات النقابية في الوطن العربي.

¹ منظمة العمل العربية للعمل: الاتفاقية العربية رقم 13، 1981م.

² أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، دط، بيروت لبنان، 1985، ص ص 356-357.

خامسا: تحسين ظروف العمل في ضوء القانون المصري والجزائري

01- تحسين ظروف العمل في ضوء القانون المصري

تشهد حضارة قدماء المصريين ثم الحضارة المسيحية والإسلامية على وجود اهتمام بتنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين، وقد استقر الأمر لدهور طويلة بعد ذلك في نظام الطوائف، وكان للطائفة شيخ يفصل في المشاكل التي تنشأ في المهنة كمهنة (الحدادين، النحاسين،...)، ومع بداية القرن التاسع عشر قام محمد علي بإدخال الصناعة الكبيرة الحجم مثل الترسانة والغزل والنسيج والحديد والصلب.. الخ، وجراء ذلك رافق ازدياد أرباح أرباب العمل تدهور كبير لأوضاع العمال مثل انخفاض الأجور، مشاكل في الإشراف وغيرها، كانت سببا في بروز حركات عمالية تطالب بتحسين هذه الظروف.

عرفت نهاية القرن 19 اوائل القرن 20 أول الحركات تمثل في إضراب عمال السجائر سنة

1899، ثم عمال الفحم 1900، وتلتها إضرابات عديدة كانت نتيجتها تشكيل أولى النقابات

العمالية في بعض الصناعات، وبعد ثورة 1919 ظهرت الإضرابات من جديد وكانت نتيجتها إصدار "قانون لجان التحكيم" في نفس السنة للتحقيق في الشكاوي بين العمال وأرباب العمل وقد ساعد ذلك على تنظيم ساعات العمل والأجور والإجازات.

ظهر أول قانون للعمل سنة 1929 الذي نظم طبيعة التعاقد بين صاحب العمل والعمال،

الأجور، الإجازات وتعويضات إصابات العمل، والصحة والأمن الصناعي، وخلال الأربعينيات والخمسينيات من نفس السنة استحدثت الدولة معاهد للتدريب والإدارة، ومن خلال قوانين الاشتراكية والتأمينات سنة 1961 كسب العاملین حماية أكبر في مجال التأمينات والمعاشات، إلى

غاية صدور قانون رقم 203 سنة 1991 الخاص بشركات قطاع الأعمال العام، والذي أعطى للشركات الحق في أن تعد لنفسها لوائح للعاملين تناسب ظروفها، وهو إجراء يدل على بدايات ترسيخ مفهوم الحق والواجب كثقافة بين العمال وأرباب العمل.

02- تحسين ظروف العمل في ضوء القانون الجزائري

كانت الجزائر قبل الاحتلال بلدا ريفيا زراعيا بامتياز، والشيء الذي حدث خلال الاحتلال الفرنسي للجزائر سنة 1832 أن فرنسا سلبت الملكية من الساكنة الأصليين وشغلوا في أراضيهم ليشكلوا طبقة بروليتاريا.¹ وحتى المؤسسات الاقتصادية التي استحدثتها فرنسا في قطاعات المناجم الزراعة والصناعة التحويلية والتي تحول إليها الجزائريون على أمل تحسين ظروفهم المادية والمهنية لم تغير من الأمر شيئا، خصوصا في ظل سياسة الإقصاء والتضييق على الحركات العمالية. وبعد الاستقلال سعت الدولة لتقنين مجال العمل وتحسين مجالات الرعاية المهنية، من خلال تقنين حقوق وواجبات العمال. وما يجب الإشارة إليه أن الحكومة المؤقتة تبنت القانون الفرنسي مع محاولة تكييف بعض مواد مع مبادئ الثورة. ومن الأمثلة على هذه الخيارات التي انتهجتها الدولة الجزائرية قرارات (30 ديسمبر 1968) المتعلقة بالتسيير الذاتي والتي وضعت أساس الضمان الإجتماعي لعمال الزراعة، بما فيه حق العمال في العطل السنوية والأسبوعية وأيام الأعياد الرسمية.² أما فيما يتعلق بالتأمينات الإجتماعية، فقد شهد تاريخ 05 فبراير 1971 صدور قرارات ثورية تكفل حق التأمين للعمال ال مزارعين وعائلاتهم ضد المرض والعجز والوفاة، وتغطية مصاريف الأمومة كما تضمن للعمال معاشا للشيخوخة.³ وقد عرف التشريع في الجزائر تطورا وارتقاء لافتا في مجال تحسين ظروف العمل على أكثر من صعيد، فقد صنف التشريع الجزائري الناظم لعلاقات العمل حقوق العاملين وواجباتهم في ضوء القانون رقم 11/90 المتعلق بعلاقات العمل في مواد (5،6،7) .

فقد نصت المادتين (5،6)⁴ على حقوق العمال وفيما يلي شرح لبندوها:

- ❖ ممارسة الحق النقابي: يدخل ضمن حقوق العامل الجماعية وللعامل فيه الحق في ممارسة الحرية النقابية.
- ❖ التفاوض الجماعي: وهي آلية من شأنها أن تفتح مجال الحوار والنقاش بين النقابات العمالية والمنظمة من أجل تحسين شروط وظروف العمل وتسوية النزاعات، والتعاون سويا لخدمة أهداف المنظمة، ويكفل القانون الحق في الإضراب كآلية نقابية.
- ❖ المشاركة في الهيئة المستخدمة: ولها أن تبدي رأيها استشاريا في القرارات المتخذة داخل المنظمة، وإعلام العمال بأي مستجد داخل التنظيم، بالإضافة إلى الدور الرقابي وتسيير لجنة الخدمات الاجتماعية.

¹ عبد القادر جغول: تاريخ الجزائر الحديثة دراسة سوسولوجية، دار الحداثة للنشر والتوزيع، ط1، بيروت لبنان، ص 152.

² محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، مرجع سابق، ص 130.

³ المرجع نفسه، ص 103.

⁴ قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، الجمهورية الجزائرية، 1990، ص 563.

❖ الضمان الاجتماعي والتقاعد: وتشمل

- التأمينات الاجتماعية الناتجة عن المخاطر الفسيولوجية كالمرض أو الولادة، العجز أو الوفاة.

- التأمينات الاجتماعية الناتجة عن المخاطر المهنية وتشمل التأمين عن الشيخوخة والتقاعد، البطالة.

❖ الوقاية الصحية والأمن وطب العمل: وتشمل

- القواعد المتعلقة بنظافة أماكن العمل وتهويتها وتطهيرها.

- القواعد المتعلقة بالإضاءة والضجيج وحماية العمال من تقلبات الأحوال الجوية.

- القواعد المتعلقة بالشحن والتفريغ والوقاية من السقوط العلوي.

- القواعد المتعلقة بالوقاية من خطر الحريق.

- القواعد المتعلقة بالتزام صاحب العمل بتوفير طب العمل.

❖ حق العامل في الراحة: وتشمل

- حق العامل في العطلة الأسبوعية.

- حق العامل في العطلة السنوية.

❖ المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها.

❖ اللجوء إلى الإضراب.

وأضافت المادة(6) من نفس القانون 11/90 الحقوق لتالية:

❖ التشغيل الفعلي،

❖ احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم،

❖ الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على أهليتهم واستحقاقهم،

❖ التكوين المهني والترقية في العمل،

❖ الدفع المنتظم للأجر المستحق،

❖ الخدمات الإجتماعية،

❖ كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا.

وفي نص المادة السابعة(07) أورد المشرع واجبات العمال وهي:

- ❖ أن يؤديوا بأقصى قدراتهم المهام المنوطة بهم بكل عناية ومواظبة في إطار التنظيم الساري المفعول.
- ❖ أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية.
- ❖ أن ينفذوا التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية.
- ❖ أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن.
- ❖ أن يتقبلوا أنواع الرقابة الطبية الداخلي والخارجي.
- ❖ أن يشاركوا في أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- ❖ ألا تكون لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أو زبونة أو مقولة من الباطن إلا إذا كان هناك اتفاق مع المستخدم.
- ❖ ألا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع وطرق التنظيم، وبصفة عامة أن لا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطتهم السلمية.
- ❖ أن يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.

سادسا: برامج تحسين ظروف العمل

فهناك من البرامج ما يصون ويحفز العاملين عن طريق مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تدني مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن أمثلة ذلك نذكر البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

وهناك من البرامج أيضا ما يستهدف تحسين بيئة العمل عن طريق:¹

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل من خلال الإبتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الإعتماد على مبدأ حاجة العاملين للراحة وتحديد النشاط، فقد تلجأ المنظمة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المرن أو أسبوع العمل المضغوط.

- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

- التقليل من رتابة الأعمال من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي سائلة الذكر. ومن خلال برامج الأمن والسلامة المهنية تسعى المنظمة إلى حماية موظفيها وعتاد المنظمة من أي مخاطر قد تحدث به، وتقع مسؤولية تطبيق برامج السلامة المهنية والصحية على كاهل كافة العاملين في المنظمة، كل فرد حسب موقعه:²

أ- العاملون: يقع عليهم جميعا أن يؤدوا مهامهم في تحمل مسؤولية أمن المنظمة، وأن يكونوا على معرفة ودراية بنظم وقواعد السلامة العامة، وأن يبذلوا أقصى الانتباه فيما يتعلق بتطبيق اللوائح والتعليمات بهذا الخصوص.

ب- الإدارة العليا: وتعتبر هي الجهة المسؤولة عن توفير وسائل السلامة المهنية والصحية الخاصة بالموظفين، مع وضع اللوائح والتعليمات، كما تعتبر الإدارة مسؤولة على توفير الأفراد المناط بهم تصميم برامج السلامة المهنية والعمل على تنفيذها.

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 137-138.

² سليم بطرس جلد: مرجع سابق، ص 54.

ت هدراء الادارات والمشرفون: وعليهم مسؤولية الحفاظ على السلامة المهنية والصحية الخاصة بموظفيهم، فعليهم التأكد مثلا من أن ظروف العمل توفر السلامة ما أمكن، وأن يديروا موظفيهم على العمل بأسلوب سليم، ومن الناحية النفسية عليهم تشجيع موظفيهم بالالتزام بقواعد السلامة العامة والتقييد بها.

ومن خلال برامج الرفاهية الاجتماعية من خدمات اجتماعية مختلفة تحفز المؤسسة عمالها معنويا، وبواسطة برامج الجودة الشاملة تواجه المنظمة مختلف المظاهر السلبية التي باتت تعرفها المنظمات الحديثة، والتي كثيرا ما تتسبب في انخفاض الروح المعنوية للعاملين، ومن هذه الظواهر نذكر (الاجتماعات غير المجدية، عدم معالجة الشكاوى، ضعف الثقة بالعاملين، تسرب العاملين الأكفاء، إهمال الأساسيات والانشغال بالجزئيات في الإدارة... الخ

سابعا- أهم خصائص وظروف تطور تسيير المنظمة الجزائرية

في البداية لا يمكن أن نغفل الظروف المهنية الصعبة التي ورثتها المنظمة الجزائرية عقب إجبار الاستعمار الفرنسي مغادرة أرض الجزائر، والتي شملت مختلف مظاهر التمييز والتهميش والإقصاء بين الجزائريين والمعمرين، والعمل القسري، واستغلال الممتلكات ونهب الثروات.. الخ ويمكن تلخيص هذه الظروف في النقاط الثلاثة التالية:

- مؤسسات بوسائل وأجهزة معطلة.

- مؤسسات بلا مسيبرين بعد احتكار المعمرين تسيير هذه المؤسسات وإقصاء الجزائريين.

- وضعية مالية صعبة جدا بعد نهب كل الخيرات.

وعقب الاستقلال مباشرة حاولت الدولة الفتية استعادة تسيير شؤون المؤسسات اعتمادا على اليد العاملة الجزائرية وباتماد أساليب تنظيم وتسيير مختلفة نورد أهم الملاحظات بشأنها فيما يلي:

- التسيير الذاتي: على الرغم من أنه أسلوب شبه مفروض فرضته ظروف ما بعد الاستقلال، إلا أن المركزية الشديدة التي كان يتميز بها أعطى قوة كبيرة للمسيبرين على حساب العمال، وأحيانا على حساب مصلحة المؤسسة ككل، علاوة على ذلك لم تكن علاقات العمل متكافئة بين العمال والمسيبرين سواء في القرارات أو في الأجور أو في العلاوات أو حتى العقوبات، ما أدى إلى بروز مظاهر تتنافى وعقلنة السلوك البيروقراطي أهمها استغلال السلطة الموسعة من طرف الرؤساء والتقرب بها إلى السلطة المركزية.¹

- التسيير الاشتراكي: جاء من أجل إشراك العمال في عملية التسيير، إلا أنه أفتقد للتخطيط وتعبيد الأرضية من ناحية تكوين العمال ورفع مستوى الوعي العمالي والسياسي والتسييري، ما جعل مجلس العمال والنقابة أجهزة بلا محتوى تعجز على المشاركة الفعلية وبقيت سلطة القرار والتسيير مركزية إلى حد بعيد.²

- ما بعد التسيير الاشتراكي: توالى أدوات وخطط الدولة لإنعاش مؤسساتها فبعد فشل التسيير الاشتراكي تقرر منح استقلالية أكبر للمؤسسات على أكثر من صعيد، وظلت المنظمة الجزائرية تتخبط في الأساليب وكل سياسة جديدة تنفي ما قبلها فبعد إنشاء شركات وطنية ضخمة عقب التأميم جاءت الاستقلالية المؤسساتية لتفككها من جديد، وبعد إشراك العمال تضاعف استبعاد إشراكه، فكل مرحلة كان لها عوائقها وصولا إلى انتهاء اقتصاد السوق أو الانفتاح الاقتصادي والتخلي عن المشروع الاشتراكي نهائيا، التي ولدت الانتقال من احتكار الدولة إلى احتكار أشخاص وجماعات للإمتميازات التي يمنحها الاقتصاد الوطني.³

¹ ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر،

2014، ص 207.

² المرجع نفسه، ص 208.

³ المرجع نفسه، ص ص 208-209.

ونظرا لتشابه التنظيم الإداري الجزائري بنماذج الإدارة، والتنظيم في الدول النامية في عدة خصائص ومميزات، إذ يمكن سحب هذه الخصائص العامة على الإدارة الجزائرية، وفيما يلي ذكر لهذه الخصائص العامة:¹

- النمط الأساسي للإدارة منقول وليس أصيل، ويكون منقولا من الدول الإستعمارية، لهذا من الضروري تغير التراث الاستعماري الإداري وفقا للظروف المتغيرة التي تعيشها هذه الدول.

- تفتقر البيروقراطيات إلى القوى البشرية الماهرة، وإلى الإداريين المدربين جيدا.

- تؤكد هذه البيروقراطيات اتجاهات غير إنتاجية، كتفضيل البيروقراطيين الإهتمامات الذاتية على الإهتمامات العامة، وانحراف الاختيار البيروقراطي للوظائف إلى الإعتبارات الشخصية.

- ترسيخ دعائم السلطة البيروقراطية من خلال انتهاج التخطيط المركزي كأداة للتنمية، وفقدان الاستقرار السياسي.

وفي مجال الصحة تفاوتت الأوضاع التي عرفت الجزائر قبل الاستقلال وبعده نلخصها فيما يلي:

❖ **الأوضاع قبل الاستقلال:** إن وضعية الصحة وتنظيمها في الجزائر قبل الاستقلال كان مترديا، حيث انتشرت عديد الأمراض الوبائية المعدية مثل الملاريا والسل والكوليرا، والتيفوئيد،... الخ، مع ارتفاع ملموس للوفيات خصوصا لدى الأطفال نتيجة الظروف المعيشية الصعبة التي تميزت بها الحياة المعيشية للجزائريين مقارنة بالمعمرين، فالخدمات الطبية كانت قليلة جدا، والقليل من المواطنين من يستفيد من الطب العام فما بالك بالطب المتخصص، وقد مثل الطب التقليدي بالنسبة لمعظم الجزائريين ملاذا في ظل نقص التغطية الطبية " فلكل 10 ملايين نسمة قرابة 300 طبيب " خصوصا بالنسبة لسكان الأرياف.

وفي الوقت الذي استندت فيه فرنسا مجموعة من الأطباء المدنيين للعمل بأرض الجزائر (اعتبار الجزائر قطعة من فرنسا) تم تشغيل فئة واسعة من الجزائريين كخدم في مستويات أدنى نظرا لحرمانهم من التعليم والتدرج في تعليمهم لمستويات عليا، وقد تميزت هذه الخدمات بتمركزها أكثر في المدن على مستوى الولايات، وللعسكر الفرنسي الأولوية في العلاج. وعموما يمكن أن نجمل السمات التي طبعت النظام الصحي أو الرعاية الصحية خلال فترة الاستعمار، في التقسيم الذي أوجزه نور الدين حاروش في ثلاث مراحل:²

- مرحلة 1830م-1850: حيث اتسمت هذه المرحلة بتغطية صحية عسكرية مطلقة، مع إنشاء بعض العيادات ومراكز الإسعاف الثابتة.

- مرحلة 1850م-1945: تميزت بمجموعة من المحاولات التنظيمية على مستوى المناطق المحتلة، وعلى مستوى القطاعات وبعدها على مستوى المدن الكبيرة.

¹ حسان الجبلاني: **الجماعات في التنظيم**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015، ص 138.

² نور الدين حاروش: **إدارة المستشفيات الجزائرية**، د. دار نشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009، ص 111.

- مرحلة 1945م-1962: تميزت هذه المرحلة ببعض الإصلاحات، وكذا تطبيق قانون الحماية الاجتماعية الفرنسي في الجزائر ابتداء من سنة 1950م.

❖ **الأوضاع بعد الاستقلال:** ورثت الجزائر بعد الاستقلال حالة صحية أقل ما يقال عنها أنها متردية، فقد تميزت المراكز والمستشفيات علاوة على قلتها بنقص الكادر الطبي خصوصا الفئة المتخصصة منها، بالإضافة إلى انحصارها في المدن وغياب التغطية على مستوى الأرياف، وهذه المرحلة تميزت بطب الدولة الذي هدف في أول غاياته نتيجة الوضع الاقتصادي الضعيف إلى محاصرة الأمراض المعدية وإنعاش المرافق التي خلفها الاستعمار.

وفي ضوء المخطط الوطني للصحة استطاعت الجزائر خلال العشر سنوات الأولى بعد الاستقلال بناء العديد من الهياكل القاعدية، وقامت بإنشاء المعهد الوطني للصحة العمومية 1964م لتكوين إطارات الصحة، وبعده مباشرة بدأت مسيرة الإصلاح والتشييد فمثلا مثلت المرحلة (1969-1970م) بداية حملات التلقيح ضد الشلل والملاريا والرمد، بالتنسيق مع المنظمة العالمية للصحة OMS بالإضافة إلى برنامج الوقاية من حوادث العمل ووضع لجان النظافة والوقاية.

وعرفت الجزائر مسيرة مزدهرة في سن القوانين والتشريعات المنظمة للمنظومة الصحية وسير العمل فيها، وفي هذا الإطار أكد الميثاق الوطني 1976م على حق المواطن في الطب المجاني، المرسوم التنفيذي رقم 59-85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، القانون (رقم 85-05)¹ المتضمن قانون حماية الصحة وترقيتها، والمنشور الوزاري سنة 1995م والمتعلق بمساهمة المرضى في تسديد نفقات الإيواء والإطعام في الوسط الاستشفائي، المرسوم التنفيذي رقم (97-465)² المتضمن قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة، المرسوم التنفيذي رقم (03-52)³ المتضمن تأسيس تعويض على خطر العدوى لفائدة المستخدمين الممارسين في بعض الهياكل العمومية للصحة، وغيرها من القوانين والأوامر والمراسيم الأخرى التي عرفت الساحة التشريعية والتنظيمية في الجزائر ومن ثمار هذه الجهود نورد نتاج هذه الجهود من خلال قراءة بسيطة لآخر إحصائيات الديوان الوطني الجزائري للإحصائيات بهذا الشأن:

عرفت الجزائر تحسنا ملحوظا على مستوى توفير الكادر البشري الطبي المؤهل فبعد كان عدد الأطباء بالجزائر عام 1962 لا يتعدى (1279 طبيب) بمعدل (7835) فرد لكل طبيب، ارتفع المعدل خلال الثمان سنوات اللاحقة حيث وصل سنة 1965 إلى (8007) وسنة 1968 إلى

¹ أنظر: القانون 85-05 المتضمن قانون حماية الصحة وترقيتها، الجريدة الرسمية، عدد 08، الجزائر، 1985.

² أنظر: الجريدة الرسمية، العدد 81، الجمهورية الجزائرية، 1997.

³ أنظر: الجريدة الرسمية، العدد 08، الجمهورية الجزائرية، 2003.

(8029) فرد لكل طبيب، ونجد في الوضعية المالية المزرية التي عرفها اقتصاد البلاد بعد الاستقلال مباشرة تفسيراً لكل ذلك، ففي ظل الزيادة السكانية المتواترة مع جمود عدد الأطباء في مكانه ارتفع معدل حظوظ الاستفادة الاستشفائية بالنسبة للمرضى بالجزائر، وبعد هذه الفترة مباشرة كنا قد أشرنا إلى جهود الدولة في بناء الهياكل وإنشاء معاهد التكوين مطلع السبعينات وهو ما يعكس تحسن معدلات حظوظ الاستفادة في السنوات التي تلت هذه الجهود وغيرها خلال مسيرة التشييد الوطني، نورد ذكر بعضها:¹

- 4909 فرد من مجموع عدد السكان لكل طبيب سنة 1975

- 2193 فرد من مجموع عدد السكان لكل طبيب سنة 1980

- 1654 فرد من مجموع عدد السكان لكل طبيب سنة 1985

- 1027 فرد من مجموع عدد السكان لكل طبيب سنة 1995

- 941 فرد من مجموع عدد السكان لكل طبيب سنة 2000

- 640 فرد من مجموع عدد السكان لكل طبيب سنة 2010

وعلى المستوى التسييري عرفت هذه المؤسسات مشاكل داخلية كثيرة نلخصها أهمها فيما يلي²:

- عدم وجود ارتباط بين الإطارات الفنية أو التقنية في السلك الطبي والشبه الطبي، والطاقم الإداري من خلال ضعف تسيير المراكز الصحية.

- ضعف التنسيق بين مختلف المهام الموكلة لكل عنصر من عناصر النظام.

- انخفاض الحس والوعي المهني لدى موظفي القطاع أثر على مردودية خدماته المقدمة.

- عدم وجود قيادات متخصصة في تسيير الوحدات الصحية بالرغم من وجود برامج تكوينية في هذا المجال.

- التداخل في المهام بين مكونات المنظومة الصحية على الرغم من تحديد الأدوار مسبقاً، فالمراكز الصحية تختص في تقديم الفحوص الأولية، بينما المؤسسات الاستشفائية تهتم بالعلاجات المستعجلة والجراحية.

- مشاكل البيروقراطية الإدارية بالنسبة لجمهور المرضى خصوصاً في المواعيد مثلما ما هو الشأن بالنسبة لمواعيد إجراء التحاليل والعمليات الجراحية.

¹ <http://www.ons.dz> / موقع الديوان الوطني للإحصائيات، الجزائر، تاريخ زيارة الموقع: 2018/07/15.

² نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص ص 158-159.

- بروز مظاهر التبذير في العلاج واستهلاك الأدوية.

خلاصة الفصل:

يعتبر تحسين ظروف العمل أحد أهم مطالب العمال تاريخياً على الإطلاق ولا زال كذلك إلى حد الآن، ففي بدايات مرحلة التصنيع تركزت مطالب العمال على تحسين الأجور وتقليص ساعات العمل وتحسين بيئة العمل، وفي السنوات الأخيرة ارتقت مطالب العمال لأشكال أخرى كالمطالبة بالمشاركة في التسيير واتخاذ القرار، الاستفادة من التحفيز بأشكاله المختلفة، تشكيل اللجان المختلفة والنقابات المهنية.

فمن خلال أسلوب المشاركة في التسيير واتخاذ القرار يمكن إتاحة الفرصة للمرءوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وهذا في حد ذاته أسلوب فاعل للقيادة، فوفق هذا الأسلوب أو الحافز يحيط المشرف مرءوسيه علماً بالمشكلات وبمؤشرات الأداء ويشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، ويتقبلها أو يأخذ بعضها أو كلها بعين الاعتبار قبل إصداره للقرار. وهذا هو القائد الديمقراطي، بعكس الرئيس الأوتوقراطي.

كما يعتبر أسلوب المساومة الجماعية أو التفاوض بين إدارة المنظمة والنقابة من أكثر المحاور أهمية في التأثير على علاقات العمل السائدة ولذا فإن النقابات تستطيع التأثير على الإدارة أيضاً إذا ما كانت تمثل العمال فعليا.

في حين يعد نظام الحوافز بما يحتويه من عوامل مشجعة عن العمل ماديا ومعنويا من بين اهتمامات الموظفين، ففي الوقت الذي تراعي فيه الإدارة نظام الحوافز كوسيلة لتحسين الأداء ودفعه، تمثل الحوافز المختلفة المتاحة مصدر إشباع لرغبات كثيرة يطمح لها العمال، وفي خضم هذه العلاقة أكد تايلور على أن الإدارة الناجحة هي التي تحسن توظيف هذه العلاقة بين الحافز والأداء خدمة لأهدافها حيث تستفيد كل الأطراف نتيجة ذلك.

وقد مرت العلاقات التنظيمية بين العمال وأرباب العمل بمراحل تاريخية مهمة حتى أصبح الإنسان يمثل احد أهم حلقاتها وبذلك بلغت هذه العلاقة مستوى عالي من التقنين يحمي ويلزم طرفي عقد العقد العمل بمضامين نصوصه، وتمثل التجربة الجزائرية احد أهم هذه النماذج، لما بلغته المنظمة الجزائرية من ضبط وتقنين للسلوك التنظيمي وأساليب إدارة شؤون العمال، إلا أن المركزية الشديدة وسلطة التعيين التي تجانب في أحيان كثيرة معيار الكفاءة بقيت تمثل أحد معوقات ارتقائها.

الفصل الرابع: أشكال تأثير ظروف

العمل على الإستقرار الوظيفي

تمهيد

أولاً: الظروف الفيزيائية وأثرها على معنويات العمال

ثانياً: ساعات العمل المرنة وعلاقتها بالتأخر عن العمل

ثالثاً: علاقة نوبات العمل وفترات الراحة بالاستقرار الوظيفي

رابعاً: تأثير مخاطر بيئة العمل على الشعور بالأمن

خامساً: تأثير الأجر على الرغبة في الاستمرار بالعمل

سادساً: أثر نمط القيادة على المرؤوسين والحماية

سابعاً: تأثير الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيمات

ثامناً- تأثير العدالة التنظيمية على السلوك

تاسعاً: علاقة ظروف العمل بمعدل الغياب والتأخر

عاشراً: العلاقات الإنسانية الفعالة وأثرها على السلوك

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد بينت الدراسات المختلفة العلاقة الوطيدة بين ظروف العمل بمختلف أنواعها من ظروف فيزيقية أو تنظيمية أو متغيرة، وبين استقرار العمال بمنظمتهم، أين يتجلى الاستقرار الوظيفي في مؤشرات عدة كالشعور بالأمان الوظيفي، وانخفاض معدلات دوران العمل وارتفاع معدلات البقاء بالعمل، بالإضافة إلى الإقبال على العمل بمعنويات مرتفعة مقابل انخفاض لحالات التأخر والتغيب عن العمل، وفي توحيد العمال مع أهداف منظماتهم كذلك كأحد أهم صور الاستقرار الوظيفي كذلك.

أولاً: الظروف الفيزيقية وأثرها على معنويات العمال

أظهرت البحوث أن سلوك العامل يتأثر بمشاعره الخصوصية، لك الإحساس بالمكانة والأهمية، ومشاعر عدم التميز، وفقدان المكانة من ناحية أخرى، وتتأثر هذه المشاعر ذاتها -إلى حد كبير- بترتيب بيئة العمل الفيزيقية وتنظيمها، ومساحة مكان العمل ذاته، ونوع الأثاث. فلو أخذنا -مثلاً- عدد مرات اتصال العاملين ببعضهم البعض بتنظيم مكان العمل، فأماكن العمل المصممة بطريقة تؤدي إلى تسهيل الاتصال الاجتماعي بين العاملين، تترك أثراً إيجابياً على مشاعر الرضى والأداء المهنيين للعاملين.¹

ولا تخرج التأثيرات السلوكية عن طبيعة العلاقات القائمة بين خطوط الاتصال داخل المنظمة ومساحة الاحترام والتعاون وتحمل المسؤولية والعدالة التنظيمية المتاحة بين الجميع رؤساء ومرؤوسين، ما يزيد من درجة الانتماء والتماسك، الأمر الذي يقوي العامل ويثبت وضعه الاجتماعي، فكلما ازداد الشعور ب(نحن) كلما اكتسب العامل احترامه لنفسه، فيزداد تأكيده لذاته، وشعوره بقيمته.²

ويتدرج الأثر المعنوي عند العامل ليكون محصلة نتيجة شعور عدم الرضى بالنهاية، إذ يبدأ العامل في الشعور بالضيق والعصبية وسهولة الإثارة، ومع ازدياد التأثيرات النفسية الفسيولوجية ينعكس ذلك في زيادة نسبة الأخطاء، الزيادة في معدل الإصابات والحوادث، نقص القدرة على أداء الأعمال الذهنية وفقدان القدرة على التركيز في أداء العمل أياً كان شكله.³

هذا وأفادت البحوث مؤخراً أن الظروف الفيزيقية لبيئة العمل تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم، فقد تناولت إحدى الدراسات أثر أربع خصائص لبيئة العمل على اتجاهات وسلوك العاملين في المكتب، وهذه الخصائص هي:⁴

- عدد العاملين في المكتب، وهذا هو مقياس الاكتظاظ (الازدحام).
- المسافة بين كرسي العاملين، وهذا معيار آخر للاكتظاظ.
- عدد القواطع المحيطة بكل موقع من مواقع العمل على حدة.

¹ رونالد، ي ريجيو: مرجع سابق، ص 593.

² قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف، دط، مصر، 1977، ص 435.

³ مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية مصر، 2011، ص 382.

⁴ رونالد، ي ريجيو: مرجع سابق، ص 594-595.

- درجة الإنارة في موقع العمل.

أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً بين هذه العوامل الأربعة وبين استقلالات العمال ومستويات عدم رضاهم، بعبارة أخرى إذا نظر العاملون إلى المكتب على أنه معتم ومزدحم ولا يتوفر فيه إلا عدد قليل من القواطع، ارتفعت مستويات عدم الرضى وكانوا أكثر ميلاً للاستقالة من العمل بالمقارنة بالعمال الذين لم يتعرضوا لمثل هذه الظروف.

كما أن الإحساس بالتحكم أو التأثير في بيئة العمل، يؤثر وبشكل جوهري على الإحساس بالرضى المهني وعلى الإحساس بضغط العمل، فنتائج البحوث تشير إلى أن منح العاملين إحساساً بقدرتهم على التأثير في بيئة العمل يقلل وإلى حد كبير من إحساسهم بالمحنة والإجهاد وعدم الرضى، ويتأثر إحساس العاملين بالسيطرة والتحكم، بمقدار ما لديهم من تأثير في مقدار الخصوصية المتاحة لهم، وعلى انفتاح مكان العمل وعلى جوانب معينة من تجميل بيئة العمل، وكذلك التحكم في مستويات الإضاءة ودرجات الحرارة.

ففي تجارب أجراها فيلتون وسينسر (Felton and Spencer) على قاعدة طيران

أمريكية حيث عرض العاملين بالقاعدة لدرجات متفاوتة من الضوضاء الشديدة، وذلك لمعرفة أثر الضوضاء على الروح المعنوية، فقد أسفرت هذه التجارب على أن الضوضاء أو العمل تحت ظروف مناخية سيئة وغير ذلك من الظروف غير المرغوب فيها لا تؤدي بالضرورة وبذاتها إلى انخفاض الروح المعنوية، إذ أن الروح المعنوية تتأثر بمدى إدراك العامل وشعوره بهذه الظروف المحيطة¹.
فالتعرض لفترات طويلة لعوامل بيئية قاسية وغير مناسبة قد يؤثر بشكل سلبي في اتجاهات العاملين وسلوكهم، أما الإحساس بالقدرة على التأثير أو التحكم في هذه الجوانب من بيئة العمل قد تكون له آثار إيجابية على اتجاهات العاملين نحو العمل وكذلك على الأداء المهني.

¹ عبد الرحمن محمد عيسوى: مرجع سابق، ص ص 105-106.

ثانياً: ساعات العمل المرنة وعلاقتها بالتأخر عن العمل

ويقصد بساعات العمل المرنة " نظام يسمح للأفراد باختيار أوقات عملهم خارج الأوقات النمطية للدوام ضمن حدود وضعتها الإدارة"¹

وهذا النظام يسمح للفرد أن يختار الوقت الذي يعمل فيه (بالتبع في حدود معينة) ويتيح النظام فرصة ممتازة للتكامل بين ظروف العمل من ناحية، والظروف الشخصية للعمال من ناحية أخرى، فالشخص الذي يجب عليه أن يعمل وفقاً لجدول العمل التقليدية، قد يمنعه من أن يحصل على أوقات راحة وإجازات تفيد في عمل بعض الزيارات أو المشاوير أو مجابهة مشاكل أو أعباء شخصية وعائلية خاصة به.²

فبرنامج ساعات العمل المرنة يساهم في " تحقيق رضا أكبر للأفراد العاملين وهذا يبدو واضحاً من خلال سيطرة العاملين على بيئة أعمالهم"³، وبالتالي إمكانية تجنيدهم في أوقات ذروة العمل، كما يقلل البرنامج من " مستويات الإجهاد الوظيفي بحكم إتاحة نوع من المرونة في اختيار أوقات الراحة"⁴.

ويحاول جدول الأعمال المرن بجانب محافظته على سير العمل بكفاءة أن يعطي مرونة في وقت بداية ونهاية يوم العمل، وتتركز عادة ساعات العمل في أوقات تزدهم فيها المعاملات والاتصالات وترتفع فيها الإنتاجية إلى أعلى حد لها وهذا الوقت يدور غالباً حول فترة منتصف النهار، ما بين الساعة 10 صباحاً والواحدة ظهراً. ويطلق على هذا التوقيت بالوقت الجوهري للعمل أو قلب الوقت Core Time، وتحاول المنظمات أن تلزم كل العاملين أن يعملوا بين هاتين الساعتين، مع العمل أيضاً في ساعات أخرى تناسبهم⁵، وبالتالي يصبح العامل مشارك مع الإدارة في برمجة أوقات عمله، ومن النتائج الإيجابية لذلك كما أكدته الدراسات الميدانية التي قام بها (Vancevich, Dessler) (Etal) أن نسبة الغيابات والتأخرات والإجازات المرضية قد تقلصت بتطبيق برمجة ساعات العمل المرنة⁶.

¹ لبصير هند: أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص 145.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 451.

³ Denise. Angelo, Griffin Ricky, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, U.S.A, 2001, p 520.

⁴ Daft Rechar, NoE Raymond, Organization Behavior, inc, U.S.A , 2001, p 567.

⁵ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 451.

⁶ Dessler, Gary, Personnel management, 2th ed, Prentice- Hall Company Reston, Virginia, 1981, p 381.

كما قد تخلق ساعات العمل المرنة أيضا مساوئ عمل كثيرة أهمها صعوبة وضع برنامج يتوافق مع رغبات وتطلعات كل العاملين، بالإضافة إلى إمكانية انتهاك البرنامج نظرا لصعوبة مراقبة وتتبع التغيير المستمر في أوقات العمل، ناهيك عن إضعاف جماعة العمل نتيجة قلة التفاعل المستمر بين زملاء العمل، وفي بعض الأحيان تقف البرمجة على نقص اليد العاملة في بعض أوقات العمل.

وقد يظهر جدول العمل بعدة صور، منها الأشكال الشائعة التالية:¹

- العمل سبع ساعات متواصلة يوميا ، بما فيها الوقت الجوهري للعمل أو قلب الوقت، كأن يكون العمل من 6 إلى 1، أو 7 إلى 2، أو 8 إلى 3، أو 9 إلى 4، أو 10 إلى 5.

- العمل يوميا مدة لا تقل عن 3 ساعات باليوم (من 10 إلى 1) ولا تزيد عن حد معين (مثل 10 ساعات)، بحيث يكون مجموع ساعات العمل في الأسبوع مساويا للنصاب الرسمي في الأسبوع (42 ساعة مثلا)، وعليه يمكن القول بأنه ما دام العامل يعمل 42 ساعة في الأسبوع ويعمل 3 ساعات على الأقل (هي قلب الوقت)، فعليه أن يختار بقية الأوقات التي يعمل فيها بالشكل الذي يناسبه.

- منح مزيد من المرونة في ساعات العمل اليومية، وفي عدد أيام العمل الأسبوعية، فالعامل هنا قد يعمل يوما ولا يعمل ما يليه، وقد يعمل 5 ساعات في يوم، ويعمل 10 ساعات في يوم آخر. فان زادت ساعات العمل الفعلية عن عدد ساعات العمل الرسمية، فإن هذه الساعات الإضافية قد تضاف للأجر و تضاف إلى رصيد العمل بحيث يمكن خصمها لاحقا من الوقت الواجب عمله (تحسب له كساعات راحة)، أما إن عمل الفرد ساعات أقل من النصاب القانوني، فإما تخصم من أجره أو يقوم بتعويضها في أيام لاحقة.

- السنة المرنة:² ويترتب عن ذلك أن الأفراد العاملين يوسعهم أن يقوموا باختيار عدد الساعات التي يفضلون أن يعملوا فيها في كل شهر على مدى فترة السنة أو عدد الأشهر في السنة فعلى سبيل المثال في الريف السويسري سنة العمل الاعتيادية هي (1800 ساعة) يلاحظ أن العاملين يفضلون العمل بساعات أطول في الشتاء ويقضون أوقات الصيف في العطل والاهتمام بالمزارع.

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص ص451-452.

² سرمد غانم صالح، إسراء طارق حسين: مرجع سابق، ص18.

ثالثاً: علاقة نوبات العمل وفترات الراحة بالاستقرار الوظيفي

كما قد أشرنا في الفصل السابق إلى أن نظام ورديات العمل جاء كحل استتجدت به بعض المؤسسات التي يفرض عليها طبيعة العمل الاستمرارية طيلة 24 ساعة كاملة مثلما هو الشأن بالنسبة للمستشفيات، وتعتمد معظم المؤسسات إلى تقسيم نوبات العمل (ورديات العمل) إلى ثلاث نوبات طول كل منها 8 ساعات، ويتم ذلك بصفة دورية، حيث يصبح من اللزوم تعود العامل على العمل بنوبات ليلية وأخرى صباحية، وفي نفس الوقت هذا التموّج في تبدل مستمر، ما يخلق انعكاسات على مردودية العامل ومستوى تركيزه، ما قد يخلق حالة من عدم الرضا عن العمل.

ويعبر العمال عن درجة أو مستوى رضاهم عن نوبات العمل بطرق مختلفة منها التأخر عن العمل أو التغيب، أو طلب الانتقال داخليا في المستشفى أو حتى خارج المستشفى نحو مؤسسة أخرى يبحث فيها عن ظروف عمل أكثر تناسبا مع ميولاته وقدراته.

وقد كشفت دراسة للصناعات البريطانية (لويات وماريوت Lwytt and Marriott) نشرت عام 1953، عن بعض المشكلات والنتائج المتضمنة في النوبات الليلية، فانه إذا كلف نفس الأفراد بالعمل في نوبة نهائية ونوبة ليلية بالتناوب كان معظمهم أكثر إنتاجا في النوبة النهارية عنه في نوبة العمل الليلية. والنتيجة الإجمالية لذلك أن أصبحت نوبة النهار أكثر إنتاجا من نوبة الليل. بيد أن نسبة الغياب عن العمل لفرد ما لا تكاد تختلف في كل من نوبتي النهار والليل بعكس ما كان متوقعا¹.

هذا وأثبتت الدراسات أن لنوبات العمل تأثيرات صحية كذلك، فقد كشفت دراسة فرنسية جديدة ان العمل بنظام الورديات لمدة طويلة، قد يضر بالقدرات العقلية للعامل، وذلك بسبب التأثير الذي يلحق بالساعة البيولوجية للإنسان.

ووجد الباحثون في دراستهم التي نشرت في المجلة الطبية Occupational and

Environmental Medicine، والتي استمرت مدة 18 عاما، أن العمل بنظام الورديات لمدة عشر سنوات فلكثر، يسرع في شيخوخة الدماغ بنسبة 6 سنوات ونصف تقريبا، وقدرت الدراسة أن الأمر يستغرق خمس سنوات من العمل بدون ورديات من أجل قلب هذه المعادلة².

ومن خلال الاطلاع على سجل تسجيلات العمال أو ما يسمى بـ(ورقة الحضور) في مؤسسات تتغير فيها نوبات العمل كل أسبوع أو أسبوعين أو شهر، كشفت مراجعة تسجيلات الإنتاج في

¹ عبد الفتاح محمد دويدار: مرجع سابق، ص283.

² <https://news.webteb.com>، 2018/07/01.

المصانع التي تغير فيها نوبات العمل كل أسبوعين أن الإنتاج في الأسبوع الماضي كان خيرا منه في الأسبوع الأول من نوبة العمل نهارا. وتدل نتائج بعض التجارب على ما يأتي¹:

- يختلف الحد الأقصى لفترة الراحة ومكانها من عمل لآخر.

- أفضل وقت لتقديم فترة الراحة هو قبل انخفاض مستوى الإنتاج مباشرة.

- المواظبة على العمل لفترات قصيرة ثم الاستراحة، أفضل من المواظبة الثابتة لمدة طويلة دون استراحة.

ويجب ألا تفترض عند تنظيم فترات الراحة بأن العامل سوف لن يستريح، فلقد بينت أبحاث عديدة أنه إذا لم يسمح بفترات رسمية للراحة فإن العامل يأخذ فترات الراحة عندما يشاء وأحيانا تكون فعالة في زيادة الإنتاج وتقليل التعب، تماما كالفترات الرسمية التي تسمح بها الإدارة. وقد وجد (ماك جيهي Mc Gehee) و (أوين Owen) أن إيجاد فترتين رسميتين للراحة خلال اليوم أنقصت فترات الراحة التي يأخذها العمال أنفسهم وأدت إلى زيادة سرعة العمل².

¹ عبد الفتاح محمد دويدار: مرجع سابق، ص284.

² المرجع نفسه، ص284.

رابعاً: تأثير مخاطر بيئة العمل على الشعور بالأمن والحماية

لقد تعرف الإنسان على معنى الخطر منذ القديم عندما كان بحاجة للأمان في عيشه من مختلف مخاطر التعدي عليه من الغزو والسطو واقتراس الحيوان وأهوال الطبيعة، واستطاع مع مرور الوقت أن يطوع جانب كبيراً منها فبرهن البيوت وشيد السدود وأقام أنظمة دفاع دولة بأكملها، واخترع أسلحة وطورها... الخ ، وكل ذلك حتى يحقق جانبا مهما من الشعور بالأمان يمكنه من المضي قدما في حياته بسلام.

وفي ميدان العمل الذي تشعب وتنوع بمرور الوقت اختلفت المخاطر فيه من عمل لآخر، ومن نشاط لآخر كذلك، وقد ضمنها **أحمد سيد مصطفى** في معرض حديثه عن تصنيف ظروف العمل، ضمن ظروف العمل المادية وشخص بعضها منها على أنها تشمل " مخاطر العمل التي تنجم من العمل على آلات خطرة أو مشعة أو من قيادة سيارة في ظروف غير عادية، أو العمل في أراض وعرة أو ظروف جوية قاسية، أو التجهيزات المستخدمة في الأداء ومدى تسببها في مخاطر أو إصابات عمل"¹.

ويعرف الخطر عموماً على أنه " الخسارة المحتملة و المحتسبة وفق الأسس الإحصائية ونظرية الإحتمال"² وهذا يعني بأن الخطر ليس بقيمة ثابتة، بل قد يختلف ويتفاوت تأثيره من حالة لأخرى تبعاً لعاملين أساسيين هما:

- الكثرة العددية للحالة المعنية بالخطر.

- المصادر التي ينجم عنها الخطر.

وقد صنف **سنان الموسوي** المخاطر المهنية وفقاً للعوامل المسببة لها كما يلي:³

- مخاطر فيزيائية: كالتعرض للضوضاء أو الاختناق أو الحروق أو الصدمات الكهربائية أو الإشعاعات أو الاهتزازات أو العمل في أجواء ذات درجة حرارة عالية أو في أجواء باردة أو رطبة أو قليلة التهوية.
- مخاطر كيميائية: وتنتج عن استعمال المواد الكيميائية التي تدخل في ممارسة النشاط، أو عند حدوث تفاعلات لهذه المواد الناتجة في شكل أبخرة أو أتربة أو نفايات.
- مخاطر بيولوجية: وتنتج هذه المخاطر عن انتقال جراثيم أو ميكروبات مختلفة بشكل فيروس أو بكتريا أو فطريات من الإنسان أو الحيوان أو المواد الأولية التي تستخدم في العمل.
- مخاطر ميكانيكية: وتنتج عن استخدام آلات ومعدات عمل سليمة بصورة غير صحيحة، أو نتيجة استخدام آلات أو معدات عمل غير سليمة أو غير ملائمة، أو بسبب عدم اتخاذ إجراءات السلامة والوقاية لبعض الآلات.

¹ أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص ص 212-213.

² ثامر ياسر البكري: مرجع سابق، ص 213.

³ سنان الموسوي: مرجع سابق، ص ص 260-261.

■ مخاطر نفسية: وتنتج عن عدم تهيئة العامل نفسيا أو ذهنيا لبيئة العمل وظروفه وعدم توافقه معها، مما ينعكس سلبا على صحته.

وعلاوة على أنواع المخاطر سالفة الذكر، فإن المؤسسات الإستشفائية تتميز باحتوائها على "مخاطر إضافية" نظرا لتمييز طبيعة النشاط فيها عن غيره من الأنشطة، فموضوع النشاط يدور أساسا حول المريض، أين يصبح انتقال العدوى من المريض، أو الخطأ الطبي اتجاه المريض، أو الاعتداء الجسدي من طرف المريض أو أهل المريض، في حد ذاتها شكلا من أشكال المخاطر المهنية.

ومن نتائج وأثار هذه المخاطر أنها قد تسبب:

- حوادث عمل تمس موجودات المؤسسة مثل الحريق،

- إصابات عمل تلحق بالعاملين كالجروح أو العاهات وغيرها من الإصابات،

- انخفاض مستوى الراحة والأمان البيئيين،

- إثارة المخاوف والتهديدات الأمنية في نفوس العمال.

وتتعدد الأسباب التي تركز وراءها هذه المخاطر في مجملها، فقد تحدث نتيجة أسباب تتعلق ببيئة العمل كظروف العمل غير الملائمة من درجة حرارة وضوضاء وقلّة نظافة الخ، أو أسباب فنية نظرا لاهتلاك الآلات أو عدم ملاءمتها، أو أسباب تنظيمية كترتيب المعدات وعدم صيانتها ومدى مراقبة إتباع العاملين عليها لإجراءات السلامة من المخاطر المهنية، كما أنه قد تعود أسباب المخاطر إلى عوامل شخصية ترتبط بالعامل نفسه كعدم التزامه بإجراءات السلامة أو الاستعمال الخاطئ للآلات.

وللتقليل من آثار المخاطر المهنية ذكر **ثامر ياسر البكري** ببعض الوظائف الرئيسية التي يمكن أن يقوم بها المدير في إدارة الخطر في المستشفى نذكر منها:

➤ الوقوف على تحديد مواطن الخطر المحتملة في أعمال وفعاليات المستشفى من خلال:

- المسح الموقعي لأبنية وأقسام المستشفى.

- تحديد مراحل وخطوات التعامل مع المريض عند دخوله للمستشفى.

- التأكد من سلامة موجودات المستشفى

- التأكد من سلامة المحافظة على المستلزمات والمواد الطبية المستخدمة في المستشفى.

➤ إجراء المسح التاريخي للأخطار الحاصلة في المستشفى ورصد الحالات الحاضرة والمستقبلية.

• انظر: الفصل الثالث، في معرض شرحنا لأشكال الظروف المتغيرة للعمل.

- تمييز الأخطار الطبية ذات التماس بحياة المريض والأخطار ذات التماس بعمل موجودات المستشفى.
- إعداد برنامج لإدارة الخطر من شأنه الحد من الاحتمالات الحاصلة لحدوث الخطر.
- في حين رأى **سليم بطرس جلد** بأن السلامة المهنية هي بالدرجة الأولى تدريب وأساليب إقناع، ولها ثلاثة أهداف رئيسية هي:¹
 - إخبار وإفهام الموظفين عن طبيعة المخاطر في مكان العمل.
 - إدراك الموظفين لقواعد السلامة العامة وإجراءاتها.
 - إقناع الموظفين بأهمية طاعة قواعد وإجراءات السلامة العامة.

¹ سليم بطرس جلد: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007، ص54.

خامسا: تأثير الأجر على الرغبة في الاستمرار بالعمل

إن طموحات العامل بأشغال العمل والاستمرار فيه قد تشكل جزء مهما من ظروف العمل التي يعيشها، وقد اختلفت وجهات النظر حول أهم الظروف المؤثرة على استمرارية العامل بالعمل والتي يعد الأجر أحد أبعادها. "وتتبع أهمية الأجر بالنسبة للفرد كأحد أهم الحوافز كونه مصدر لتغطية مختلف احتياجاته الاقتصادية اليومية من مأكّل ولباس وسكن وسفر، وبالنسبة للمؤسسة يعتبر مصدر استقطاب وجذب للعمالة الجيدة للمنظمة"¹.

إن الأجر الذي يحصل عليه العامل لا يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فقط ولكنه يعطي الفرد الشعور بالأمن ويركز إلى المكانة الاجتماعية، وكذلك ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرّفان المنظمة لأهميته وكذلك أحيانا يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبديل المجالات الاجتماعية مع الآخرين، ومن هنا نجد أن الأجر له أهمية كبرى لدى الفرد وأن عدالة الأجر المدفوع للفرد والذي يقدر به جهوده وعمله في المنظمة يكون عامل هام من عوامل رضا الفرد عن وظيفته التي يشغلها في المنظمة.²

و للأجر تأثير كبير على متغيرات السلوك التنظيمي ولكنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على رضا الموظفين، ولكنه يلعب دورا أساسيا في حفز الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وقد ذهب أنصار حركة الإدارة العلمية إلى أن الأجر يعتبر أهم الحوافز، وبناء على ذلك يعتقد معظم الاقتصاديون أن " ظروف العمل تتجلى في الأجور العالية التي يتقاضاها العمال، ذلك أن العمل بالنسبة لهؤلاء سلعة تباع وتشتري في السوق وتشكل العنصر الأساسي في عملية الإنتاج، وأن العامل من هذا المنطلق يعرض جهوده في سوق العمل لقاء أجر معين، ويفضل العمل مع رب العمل أو المؤسسة الإنتاجية التي تمنحه أعلى مستوى من الأجور"³.

ومن خلال البحث في اتجاهات العمال نحو ترتيب الحوافز المختلفة المرتبطة بالعمل، وفي التفسير النظري لذلك أبرز (Lawler(1971 أهمية الأجور بالنسبة للعاملين في تحقيق رغباتهم وطموحاتهم المختلفة، وأوضح بعد مراجعة 49 دراسة تتعلق بأهمية الأجور أنها وضعت على العموم الأجر في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية، كما بين أن الأجور تأتي في الرتبة السادسة من حيث الأهمية في عملية ترتيب الحوافز بعد كل من الأمان الوظيفي وأهمية العمل وفرص الترقية والتقدير والمشاركة في الإدارة، أما (Jurgensen (1978 فخلص إلى أن الأجر يحتل الرتبة الخامسة من حيث الأهمية بالنسبة للرجال بعد كل من الأمان والتقدم ونوع العمل ونوع الشركة، في حين يتموقع

¹ مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 209.

² مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سابق، ص 183.

³ إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2005، ص 174.

في الرتبة السابعة من حيث الأهمية بالنسبة للنساء بعد كل من نوعية العمل ونوع الشركة والأمان والإشراف والتقدم وزملاء العمل.¹

وفي دراسة أخرى أجريت في إنجلترا عام 1937 أكد فيها الباحثون على تشخيص مواصفات الأعمال الجيدة حسب أهميتها لـ 325 عاملاً تمت مقابلتهم ميدانياً، وجاء مطلب منح الأجور العالية في المرتبة السادسة بعد كل من (العمل المستمر والمنظم، زملاء العمل الجيدين، ظروف العمل المريحة، المشرف الجيد، فرص الترقية).² وهذا لا يعني عدم اهتمام العمال بالأجور العالية. ولكن عندما يؤكد العمال على أهمية العمل المستمر فإنهم يقصدون ضمانهم الاقتصادي الذي لا يتجزأ عن الأجور العالية التي ينبغي أن يتقاضوها.

في حين ركز هومانز على أهمية عنصر العدالة في توزيع المكافآت وعلى رأسها الرواتب والترقيات والأرباح، " فالمرؤوسون يدركون تماماً بأن رؤسائهم لديهم سلطات أكبر من السلطة التي لديهم، ومن ثمة فإنهم يشعرون بالقلق من أنه لا تتم معاملتهم بالعدل، ومن حيث أنهم لا يملكون القوة التي تمكنهم من الدفاع على أنفسهم فإنهم يسارعون إلى الإعتقاد بأنهم لا يعاملون بعدل"³، مما قد يمثل للمديرين أحد أهم العوائق التي تضعف دافعية وحماس الإقبال على العمل لدى العمال.

وهناك باحثون ومفكرون آخرون يعتقدون بأن الأجور ليست هي هدف العامل الأول والأخير طالما أن هناك أشياء أخرى يثمنها العامل أكثر من الأجور كالظروف الاجتماعية الجيدة للعمل والعلاقات الاجتماعية الايجابية مع الإدارة... الخ. ويذهب هؤلاء الباحثون أكثر من هذا ويقولون بأن مطالبة العمال بزيادة الأجور ما هي إلا تعبير عن عدم رضاهم وقناعتهم بالظروف الاجتماعية والنفسية والمادية التي يعملون تحتها.⁴

وقد ذهب دوجلاس ماغريغور (Douglas MC Gregor) في نظريته (Y) إلى التأكيد على أن الحوافز المالية ليست هي الدافع الوحيد بالنسبة للعامل في المنظمة الحديثة، فالعامل بحاجة أيضاً إلى (الثقة والاحترام، الاعتراف والتقدير، الانجاز وتحمل المسؤولية، التحفيز الايجابي) وكلها عوامل من شأنها أن تدفع أداء العامل إلى مردودية وفاعلية أكبر.

ويختلف التحليل عندما نقف عن فئة عمالية تعمل داخل وخارج أماكن العمل في نفس الوقت مثلما هو الشأن بالنسبة لفئة واسعة من الأطباء أو الممرضين أو الأساتذة، أين يصبح مكان العمل بالنسبة لفئة كبيرة من هؤلاء الأفراد هو "مصدر لإشباع حاجاتهم المادية فهم يعملون للحصول على

¹ ونوغي فتيحة: أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف، 2015/2014، ص 92.

² إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص 176.

³ مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سابق، ص 139.

⁴ إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص 174.

الأجر فقط لا غير، باعتبار أن حاجاتهم الاجتماعية والذاتية مشبعة خارج أماكن عملهم" ¹، حيث لا تصبح الوظيفة أو العمل لدى هؤلاء رغبة في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق غاية.

¹ عادل حسن: مرجع سابق، ص 31.

سادسا: أثر نمط القيادة على المرؤوسين

من سمات القيادة تأثيرها في التابعين وتوجيههم، ويتفاوت هذا الأثر حسب مصادر قوة القائد والدور الذي يلعبه وكذلك شخصيته الإنسانية التي يتميز بها.¹ فسلوك القائد يؤثر بصورة مباشرة في تصرفات المرؤوسين حتى لو كان التصرف تافها، فإذا كان سلوك المرؤوسين يتسم أحيانا باللامنطقية والإنفعالية، فليق سلوك الرئيس يجب أن يكون ميالا للمنطق باستمرار باعتباره سبيل لتعميم شعور جماعي لتحكيم سلطة المنطق والعقل بما يحفز المرؤوسين على الطاعة والإتباع.²

ويشير فرنش John French إلى خمسة مصادر يستمد منها القائد قوة التأثير وهي (قوة المكافأة، قوة الإكراه والعقاب، القوة المشروعة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب أو الإقتداء).³ لذلك فان فعالية السلوك القيادي لا يعتمد فقط على رغبة القائد في مساعدة مرؤوسيه بل وعلى حاجة هؤلاء المرؤوسين للحصول على تلك المساعدة.⁴

فالمشرف مثلا يتحكم من خلال مركزه الرسمي، في المكافآت والمنح المختلفة وغيرها من الوسائل التي تحقق إشباع رغبات العاملين تحت إشرافه ، وإذا ما استطاع أن يحقق لهؤلاء المرؤوسين رغباتهم وحاجاتهم الملحة، فإنه سيقفز بالإنتاجية قفزة كمية ونوعية. وهذا الأمر يتطلب منه وبالضرورة الربط بين مجموعة الظروف والمتغيرات المحيطة بالموقف داخل العمل أو خارجه.⁵

وقد لاحظ اتزيوني أن بعض الأنشطة التي تهتم بالحفاظ على تكتل الجماعة ووحدتها، تجعل الأنشطة القيادية تأخذ كذلك بعدين، بعد طبيعي رسمي يتعلق بانجاز العمل وآخر غير رسمي يهتم بتحقيق التفاعل البشري.⁶

وهنا تبرز أهمية الرؤساء أو المشرفين في خلق مجال من التعامل والتفاهم الإنساني المتبادل بينهم وبين المرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض، وذلك من خلال توضيح المعلومات التي يود الرؤساء أو المشرفون توصيلها لمرؤوسيه، أو توجيههم نحوها من خلال الكشف عن شخصياتهم بوضوح لمرؤوسيه، حتى يتمكن المرؤوسون من التعرف على أنماط السلوك المتوقعة

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 40.

² عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 170.

³ معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 149.

⁴ كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 209.

⁵ عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 172.

⁶ كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 216.

من رؤسائهم في المواقف المختلفة، ونحو تصرفاتهم المحتملة أثناء العمل، ويفترض ذلك أيضا ضرورة إدراك الرئيس وتعرفه على ماهية نظرة الآخرين اتجاهه.¹

ولرئيس العمال أو الملاحظ دورهما في الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية، فهو حلقة الوصل التي تخفف حدة الصراع وتقلل من التباعد، وتغلف العلاقات بغلاف إنساني.²

فمن أهم مقومات التعامل الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين توافر شكل من التفاعل المتبادل والاتصال ذي الاتجاهين بين الطرفين، وفي هذا يقول (هير) إذا أراد الرئيس أن يبلغ أحد مرؤوسيه شيئا فإن عليه أن يدرك بأنه متأكد مما قاله، وأن يتأكد أيضا مما سمعه المرؤوس، لأن كل منهما ينظر من زاوية عمله، ومن مجموع الدوافع والانفعالات المؤثرة عليه. فغالبا لا تتفق البيئة السيكولوجية كلية في الوضع العادي مع ما هو موجود سيكولوجياً في إحدى لحظات الخوف أو سوء الفهم، وهذا ما يحدد أشكال السلوك ويؤثر عليها.³

لهذا فإن على المدير أو المشرف أن يصغى جيداً للموظف وأن يفهم منه ما يريد فعله، وما يفكر به وليس ما يريده أو ما يفكر به هو. كما يتعين على الرئيس أن يتأكد مما قاله الموظف وأن ما فهمه من كلامه هو بالضبط ما كان يفكر به الموظف فعلا، وهو ما أراد قوله فعلا، إذا ليس المهم أن يكون الرئيس واضح الذهن، بقدر أهمية قدرته في نقل ما في ذهنه فعلاً وبوضوح، وهذا الأمر يتطلب من الرؤساء أن يكون سلوكهم مجرداً ومحدداً حتى يكون سلوك الآخرين معهم مجرداً ومحدداً أيضاً.

وغالبا ما يشعر العمال في البناء الصناعي الكبير بالدونية والنقص والفنور، فتتسع الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين ما يفتح الباب أمام نشوء شكل من أشكال الصراع.⁴

ولخلق القدرة لدى الرؤساء والمشرفين على حل المشاكل والأخطاء ومعالجتها، يقول "مايو" لا بد من تدريب هؤلاء على فهم الناس وحسن التعامل معهم باختلاف مواقفهم ومعتقداتهم، ويكون ذلك بتنمية القدرة لدى المشرفين والرؤساء على تحليل اتجاهات الأفراد والجماعات، وهل تسيير الأمور على أساس من الفهم المنطقي الواضح أو اللامنطقية المنبثقة عن المقومات الانفعالية والحق غير المعقول.

كما أن يجب التأكد من أن شكوى الأفراد لا تعود لسبب واحد، فقه لا تعود للسبب الذي يدعيه الفرد نفسه، حيث أنها قد تكون ناشئة عن موقف معقد، ولهذا لا بد من التعرف على كل الجوانب والمواقف المختلفة والعوامل المؤثرة، حتى يمكن مساعدة الأفراد على فهم وحل مشاكلهم.

وقد أثبتت بحوث (ليفين وهوايت وليبيست) أهمية الوئيس الإنساني في المعاملة، لأنه يخلق جواً من التوافق النفسي، حيث يتعامل مع الأفراد حسب خصائصهم المميزة، ويتحمل معهم مسؤولية أخطائهم ويخدم مطالبهم ويحترم آرائهم، ويعمل على تحقيق حاجاتهم المختلفة.

¹ عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 173-174.

² قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص 433.

³ عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 173-174.

⁴ قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص 432.

والرئيس أو المشرف المخلص والناجح ، هو الذي يعمل على خلق التوازن الفعال بين ظاهرتي التنافس والتعاون في المنظمة، حيث أن الإخلال بالتوازن بينهما يخلق الشكوى والتذمر من العمال.

سابعا: تأثير الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيمات

يختلف دور المشرفين في الاتصالات باختلاف مستوياتهم الإدارية، إذ يتركز دور الإدارة الأمامية في هذا المجال على تطوير وجمع المعلومات حول المسائل المختلفة، أما المديرون من الإدارة الوسطى فيقومون بدور مزدوج يتمثل في جمع المعلومات من المستويات الأمامية ومن ثم تحويلها إلى معلومات يمكن للمستويات العليا الاستفادة منها، وكذلك يتميز نمط اتصالات المديرين في المستويات العليا بالشمولية حيث يركزون فيه على الصورة العامة للمؤسسة ومشاكلها، وينصب اهتمامهم غالبا على القرارات الإستراتيجية الخاصة بموارد المؤسسة وطرق توزيعها.

1- تأثير التنظيمات غير الرسمية:

يدرك من يعمل في التنظيمات الإدارية حكومية كانت أو خاصة، أن الاتصالات لا تتقيد بما هو مقنن في الهيكل التنظيمي الرسمي، إذ هناك اتصالات وعلاقات تتشكل وفق أسس شخصية تقوم على الود والأهداف والقيم المشتركة. ولا تتماثل مثل هذه العلاقات بالضرورة مع الاتصالات الرسمية المقننة، وتعرف التنظيمات التي تجري فيها مثل تلك الاتصالات التلقائية بالتنظيمات غير الرسمية، وهي تنشأ وتكتسب قوتها وإلزاميتها على أعضائها تدريجياً.¹

إن انحراف سلوك العمال عن النظم والقوانين الرسمية المحددة لصيغ العمل كالتحدث أثناء العمل والتوقف عن العمل لأسباب واهية والهزل والمقامرة والتدخين وقراءة الصحف وشرب الشاي الخ أصبح شيئا مألوفاً في العديد من المنظمات وهذا الانحراف في السلوك مهما تكن أشكاله وصوره يعبر عن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية.²

ويظهر هذا النوع من التنظيمات نتيجة لعدم قدرة التنظيم الرسمي على إشباع حاجات الأفراد، الأمر الذي يترتب عليه وضع أهداف وعلاقات عمل وقيادة غير رسمية تبدأ بممارسة نفوذها على التنظيم الرسمي بهدف إشباع هذه الحاجات.³

ويتميز نمط الاتصالات في هذه التنظيمات باللقاءات المباشرة الشخصية غير الرسمية، ورغم أن كثيراً من المديرين من الفئات التقليدية يرون في هذا النوع من الاتصالات ظاهرة سلبية لما يرافقها من أنماط التجسس والوشاية، وبث الإشاعات، والصراعات على النفوذ والسلطة من خلال التحالفات، إلا أن ذلك ليس بنتيجة حتمية، إذا يجب على المديرين أن يعرفوا الأسباب التي نشأت من أجلها هذه التنظيمات ومحاولة تحقيق الممكن منها، بحيث يكون هناك نمط من التعاون وليس بالضرورة صدام بين كلا النوعين من التنظيمات.⁴

وقد يكون وجود وقوة التنظيمات غير الرسمية وسوء الاتصالات التي ترافقها، دليلاً على جمود التنظيم الرسمي وعدم ملاءمته للمتغيرات المستجدة، أو دلالة على مجانية التنظيم للعدالة في توزيع

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 212.

² إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص 123.

³ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 37.

⁴ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 212.

السلطة والأدوار، مما يشجع روح التحالف ضد التنظيم توجيهاً لإصلاح الأوضاع، كما أن في ذلك دلالة على بدائية وديكتاتورية القيادات في تعاملها مع العاملين، مما يولد لدى الآخرين شعوراً بالإحباط يؤدي إلى الدخول في تحالفات، تعيد لهم قدرًا من السلطة والشعور بالاحترام والإنسانية .

ب- التنظيم الرسمي والاتصالات:

لما كانت وظائف التوجيه والإشراف واتخاذ القرارات من بين مهام المديرين ذات الأهمية، فلا بد من توافر المعلومات لهم بشكل مستمر، سواء من داخل التنظيم أو من خارج، وهنا تكمن أهمية وسائل الاتصالات بين المديرين والمرؤوسين، عن طريق الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا للمستويات الأمامية، سواء من خلال القنوات الرسمية من أعلى إلى أسفل، و من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد. ولا شك أن التنظيم الرسمي هو الذي يحدد نمط الاتصالات بين هذه المستويات الثلاثة، من خلال تحديده لخطوط السلطة ونطاق الإشراف وهي ذاتها مؤشرات ومحددات لنمط الاتصالات السائدة.¹

وتؤكد التنظيمات الرسمية في غالب الأحيان على وحدة الأوامر بحيث لا يتلقى أي مرؤوس تعليماته من أكثر من شخص، بحيث لا يتواجد في الهيكل التنظيمي شخص يخضع لسلطة رئيسين في وقت واحد، كما لا يجوز لأي مرؤوس أن يرجع لأكثر من رئيس واحد في نفس الوقت.

ويسهل الالتزام بهذا المبدأ عملية الاتصالات ويحول دون التضارب في التعليمات الموجهة لنفس الشخص، إلا أن وحدة الأوامر لا تعني الجمود ولا عدم السماح بوجود علاقات بين العاملين على أسس شخصية منظمة، إذ أن مثل تلك الاتصالات ظاهرة طبيعية وإيجابية، يمكن للإدارة توجيهها الوجهة الصحيحة، والاستفادة منها بدلاً من محاربتها كظاهرة لا شرعية والافتراض أنها تعمل حتماً على الإضرار بالأهداف التنظيمية، وهنا تظهر مهارة المدير وقدرته على التوفيق بين ضرورات تماسك الجماعة التي تحكمها العلاقات الشخصية والودية من ناحية، وبين مقتضيات التنظيم من ناحية أخرى .

كما يؤثر نطاق الإشراف السائد في التنظيم على الاتصالات بين المشرف والعاملين، والعكس صحيح، ولذا على المشرف تقدير النطاق المناسب للإشراف في ضوء عوامل عدة منها:²

- قدرة المدير ومدى إلمامه بأعمال المرؤوسين.

- درجة ومستوى وعي المرؤوسين.

- طبيعة النشاطات التي يمارسها التنظيم.

ومن خلال ما سبق يتضح أن عملية الاتصال هي عملية معقدة ومتشعبة الاتجاهات، وتحتاج إلى تنظيم محكم وقيادة كفأة، وتسيير عقلائي حتى يحقق الأهداف التي يبتغيها أي تنظيم من خلاله، من تعاون وتنسيق ووضوح وسرعة في التنفيذ وتحسين الخدمات، وتظهر لنا هذه العناصر مجتمعة

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص213.

² المرجع نفسه، ص214.

وأكثر جلاء عند إسقاطها على مؤسسة خدماتية جوهر عملها مبني على جودة الاتصال والتنسيق، ففي المستشفيات جل المعوقات والمشاكل ترتبط بما تحويه جودة العملية الاتصالية من مشاكل، خصوصا أنها تقدم خدمات صحية لا تقبل التأجيل ولا التماطل علاوة على الدقة، وأحيانا يكون التدخل في بعض الحالات استعجاليا.

وقد حاول **نور الدين حاروش** من خلال دراسة أجراها بأحد المؤسسات الاستشفائية أن يستجلي أهم خصائص الاتصال داخلها، وفي ما يلي نلخص أهم الملاحظات التي اهتمت إليها الدراسة:¹

- تتنوع الاتصالات داخل المؤسسة الاستشفائية وفي كل الاتجاهات وجوهر العمل الاستشفائي ينبني عليها.

- تعتبر الاتصالات الشفوية في شكل أوامر وتعليمات أو اتصالات هاتفية أو مقابلات جماعية أو اجتماعات، ندوات ومؤتمرات بشكل رسمي أو غير رسمي، أحد أهم طرق الاتصال بالمستشفيات وأكثرها استعمالا، إلا أنه يبقى بعيد عن الفعالية.

- كما تستخدم الاتصالات الكتابية أكثر شيء بين المؤسسات المختلفة وبين المصالح، علاوة عن المذكرات لتوضيح بعض المعلومات أو تمرير بعض التوجيهات، والتقارير التي ترفع دوريا.

- ذهب رأي ما نسبته 66.36% من العمال إلى أن إدخال تغييرات على سياسة الاتصال من شأنه تحسين العلاقات بين مختلف المصالح.

- ذهب رأي ما نسبته 64.54% من العمال إلى أن إدخال تغييرات على سياسة الاتصال من خلال دمج العمال في تسيير المؤسسة.

- ذهب رأي ما نسبته 54.54% من العمال إلى أن إدخال تغييرات على سياسة الاتصال من شأنه رفع التحفيز ورفع روح العمل في فريق واحد.

- ذهب رأي ما نسبته 43.63% من العمال إلى أن إدخال تغييرات على سياسة الاتصال من شأنه أن يؤمن الحصول على التناسق بين العمال.

- 63.63% من عينة الدراسة ترى بأن المعلومات تأتي متأخرة، ونسبة 43.18% ينظرون إلى هذه المعلومات بأنها لا تعبر عن احتياجاتهم.

¹ نور الدين حاروش: إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص ص 260-261.

ثامنا: تأثير العدالة التنظيمية على السلوك

تعرف العدالة التنظيمية على أنها " إعطاء كل فرد ما يستحق" ¹، أو هي " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين" ²

وتقوم العدالة التنظيمية على مسلمة أساسية هي رغبة العاملين في المنظمات في الحصول على العدالة والشفافية والوضوح في كل ما يتعلق بنشاطهم الوظيفي، ويتحقق ذلك عند إجراء العاملين لمقارنات بين ما يعاملون به وما يعامل به غيرهم، بين ما يطبق عليهم من قوانين وإجراءات وما يطبق على غيرهم، بين طريقة توزيع الأدوار والفرص والمزايا اتجاههم واتجاه غيرهم من العمال، بين أسلوب تقييمهم وأسلوب تقييم غيرهم.

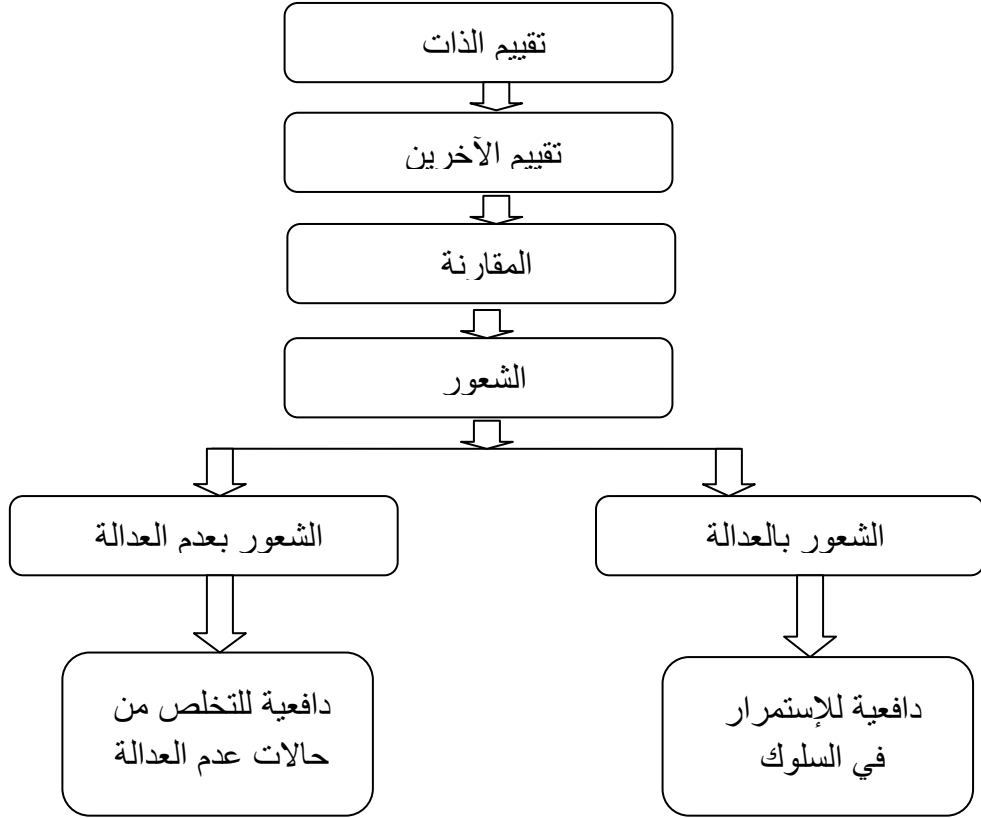
تشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة، وإدراك العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها، فالعدالة التنظيمية تركز على الطرق التي في ضوئها تحدد مدركات العدالة لدى العاملين، وطرق تأثير هذه المدركات على النتائج التنظيمية، وقد وجد أن العدالة الإجرائية لعبت دوراً مهماً في تقييم القيادة، كما وجد أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم قد أثر بقوة على مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية، ومن ثم على تقويمهم لقدرات مشرفيهم، خصوصاً عندما يكون لدى المرؤوسين سيطرة أقل على القرار. ³ وفيما يلي نقدم شكلاً يوضح مختلف أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية.

¹ جاد الرب عبد السميع حسانين: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 26، العدد 02، 2004، ص 74.

² عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السباقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية المجلد 09، العدد 03، العراق، 2007، ص 149.

³ أحمد محمد الشيبان وعنان محمد أبوحمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 01، عمان الأردن، 2014 ص 260.

الشكل رقم(3)¹: أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة



ويتضح من خلال الشكل أن العامل يقوم بداية بتقييم نفسه أولاً، ويعتبر هذا التقييم في نظرنا منطلق تحديد نمط السلوك، فما تصوره الفرد عن ذاته سوف يتخذه كمرجع يقارن به تقييمه المولي للآخرين، فكلما كان تقييم الفرد أقرب للموضوعية كان منطقته في إقناع الإدارة بوجهة نظره أكثر إمكاناً، وفي خطوة موالية سوف يحمل العامل أوجه مقارناته على مسؤوله المباشر، وبناء على طريقة رد المشرف وتفاعله قانونياً واجتماعياً مع الموقف، سوف يتحدد شعور الفرد داخل المنظمة اتجاه ممارسة سلوك العدالة التنظيمية، ويكون هذا الشعور دافعا اكبر للإستمرار في العمل كما كان عليه الوضع من قبل، أو مواجهة حالات عدم العدالة بردود أفعال سلوكية قد تصل إلى حد قرار مغادرة التنظيم.

¹ سامر عبد المجيد البشايشة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة

وتتعدد صور العدالة التنظيمية ومحدداتها داخل التنظيم الواحد، وبالنسبة للفرد ذاته، وفيما يلي سوف نعيها بالشرح:

أ- العدالة التوزيعية: تهتم بالعدالة التي تخص المكافآت، وتقوم على فكرة أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات، والتي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل.¹ ونلاحظ بأن عدالة التوزيع تشمل جانبين:

- جانب مادي: يخصص هيكل التوزيعات ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

- جانب اجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية من قبل متخذي القرار.

ب- العدالة الإجرائية: وتهتم بعدالة الإجراء المتبع في تخصيص المكافآت، وتنطوي على بعدين: الإجراءات الرسمية (درجة عدالة الإجراءات)، والثاني العدالة التفاعلية (الطريقة التي تتم بها عمل الإجراءات)²

وهناك من يتعدها بالشرح إلى ثلاثة عناصر هي:³

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار

- التفاعل بين متخذ القرار والأفراد الموجه إليهم.

ومما ينسحب عليه تطبيق العدالة الإجرائية هو الحاجة لتحقيق العدالة الأجرية خارجية كانت أو داخلية، فهي من العوامل الجاذبة أو الطاردة للمورد البشري، وهو ما ذهب إليه **ديسلر**، فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال مقارنة أجور المنظمة بنظيراتها السائدة في منظمات أخرى، حتى تكون عاملاً دافعاً للعمل بالمنظمة أو المحافظة على قوة العمل الموجودة، أما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال ضمان المساواة الأجرية بين العمال داخل نفس التنظيم من مستوى واحد في الخبرة والمؤهل والوظيفة المؤداة.

ج- عدالة التعامل: وتتأى كل ما زادت درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، فهي تعني «معاملة المرؤوسين بالعدل

¹ أحمد محمد الشيباب وعنان محمد أبو حمور: مرجع سابق، ص 260.

² المرجع نفسه، ص 260.

³ معمري حمزة: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2013/2014، ص 69.

المبني على مبدأ سليم وثابت»¹ وقد توصل الباحثان (Bies and Moog) إلى أن هناك أربع محددات لعدالة التعاملات وهي:²

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة

- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

ولذلك من مصلحة الإدارة أن تحرص على وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب إلخ الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم على زيادة إنتاجهم.³

د- العدالة التقييمية: وهي " تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقويمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي"⁴.

ويتعلق الأمر هنا على وجه التحديد بتقييم أداء العامل داخل المنظمة، وهي مسألة مهمة تترتب عنها مسائل كثيرة، إذ يتم الرجوع دائماً إلى تقييم أداء الموظف في الأجور والعلاوات والتعويضات، الترقيات، التكريمات، المناصب النوعية، التكوين... الخ، حيث تعهد عملية التقييم عادة للمسؤول المباشر، وكثيراً ما تثار نزاعات ومشاكل حول عملية تقييم أداء الموظف، حيث أن معظم التشريعات مثلما هو الشأن بالنسبة للتشريع الجزائي أصبحت تعطي الحق للموظف في الإطلاع على تنقيطه، وتبقى مسألة عدالة التقييم مرهونة بطبيعة العلاقة بين العامل ومسؤوله المباشر وما يدور حول هذه العلاقة من أفعال وردود أفعال حسب الموقف.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ، ط 3، عمان الأردن، 2004، ص 307.

² معمري حمزة: مرجع سابق، ص ص 73-74.

³ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 307.

⁴ معمري حمزة: مرجع سابق، ص 75.

تاسعا- علاقة ظروف العمل بمعدل الغياب والتأخر

قد تتعد أسباب الغياب فقد يتغيب الفرد عن عمله بقصد البحث عن عمل آخر، أو لإراحة جسمه من الإجهاد العنيف الذي يصيبه أثناء العمل، أو لأن المهنة التي يقوم بها أو العمل الذي يزاوله لا يتفق وطبيعته¹. كما تعتبر انخفاض الروح المعنوية أحد الأسباب المهمة في الغياب². كالإستياء من العمل بسبب عوامل معينة داخل المنظمة كالإجهاد، والأمراض المهنية والحوادث وعدم كفاية الأجر، والاختيار السيئ للعمال والتدريب غير الكافي، وسوء التخطيط أو خطأ في جدولة العمل، أو اضطراب في خط سير العملية التسييرية، أو سوء في ظروف العمل الفيزيائية وطول ساعات العمل وقلة فترات الراحة، وإغراء العمال على العمل في العطلات الأسبوعية والسنوية نظير أجر إضافي، أو عدم وجود إشراف دقيق أو تعاون تام بين العمال بعضهم ببعض أو بينهم وبين المشرف³.

كما قد يتغيب البعض لأسباب يمكن أن تكون قاهرة لا يستطيعون ردها مثل العوامل الصحية، أو المواصلات، أو العناية بالأطفال بالنسبة للنساء⁴، أو عدم وجود مساكن مناسبة بالقرب من مكان العمل واضطرار العمال إلى السكن بعيداً عنه، أو أن المساكن القريبة غير ملائمة من الناحية الصحية والاجتماعية، وعدم وجود مواصلات سهلة إلى المنظمة بسبب كونها قليلة العدد أو مواعيدها غير مناسبة أو مزدحمة باستمرار، وعدم وجود مدارس حضانة بالقرب من المنظمة للعناية بالأطفال أثناء تغيب الأم في العمل، أو كوجود طقس غير مناسب كارتفاع كبير في درجة الحرارة أو انخفاض كبير في درجة البرودة، أو زيادة في الرطوبة، أو غزارة في الأمطار، وكلها عوامل تزيد من نسبة غياب العمال وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يعملون في العراء. والمشاهد أن معدل الغياب يزداد في أيام معينة من الأسبوع بنسبة أكبر منه في الأيام الأخرى، وخاصة بالنسبة للأيام التي تسبق أو تأتي بعد العطلات الأسبوعية كأيام الخميس والسبت أو الأعياد⁵.

كما يحتمل أن تكون هناك علاقة بين عوامل الرضا المهني والإخلاص للوظيفة من جهة، وسلوك التغيب والاستقالة من جهة أخرى، وذلك لاعتماد عوامل الرضا المهني والإخلاص للوظيفة على مشاعر الفرد اتجاه وظيفته، وبيئة العمل والمؤسسة التي يعمل بها⁶. وتشير الدراسات إلى أن دوافع الرضا المهني لدى النساء تختلف عن الرجال، وهو عامل مهم جداً خصوصاً وأنهن لم يعدن يمثلن قلة في مواقع العمل حالياً مثل ما كان عليه الحال سابقاً.

وتختلف اهتمامات الموظفات في مجال العمل عن اهتمامات الموظفين الرجال بشكل واضح. وبدرجة تستحق أن تؤخذ في الاعتبار، في إطار ممارسة أساليب الإشراف، وقد قام " هرزبرج " وآخرون بتجميع نتائج تسع دراسات عن العوامل الأكثر أهمية لكل من الجنسين في مجال العمل، وغطت الدراسة عشرة آلاف من الموظفين والموظفات، حيث اتضح أن العوامل الأكثر أهمية

¹ عادل حسن: مرجع سابق: ص 221.

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 116.

³ عادل حسن: مرجع سابق: ص 222.

⁴ رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 283.

⁵ عادل حسن: مرجع سابق: ص 222.

⁶ رونالدي ريجيو: مرجع سابق، ص 281.

للموظفات عن الموظفين تضمنت (الإشراف والاعتبارات الاجتماعية في العمل وظروف العمل)، وأن العوامل الأقل أهمية لهن تضمنت (فرص التقدم والترقية ، والإدارة والأجور، والمظاهر الفنية في العمل)، كما أوضحت الدراسة أن الموظفات أكثر اهتماماً من الموظفين بأن ينلن المديح والتقدير والاهتمام من المشرفين.¹

وفي دراسة أخرى بينت أن النساء يهتمن أكثر من الرجال بالحاجات التالية (الإشراف، الظروف المادية للعمل، ساعات العمل، النواحي الاجتماعية عموماً، النواحي الاجتماعية في العمل)، بينما يهتم الرجال أكثر من النساء بالحاجات الآتية (الترقية، الأجور، طبيعة العمل، حجم الشركة، رجال الإدارة، نوع التنظيم).²

فمن حيث اهتمامهن بالإشراف، يتفق الكتاب على أن الموظفات عامة، ينشدن أسلوباً خاصاً للإشراف، وترجع بعض أسباب ذلك إلى تكوينهن الفسيولوجي (الجسمي) والسيكولوجي (النفسي) المختلف عن الرجال، وإلى ميولهن واهتماماتهن الخاصة كما أن الإناث عاطفيات أكثر من الرجال وأكثر قلقاً بتأثير ضغط العمل.³

وتلجأ النساء عادة إلى "جذب انتباه رؤسائهن بنشاطهن في أعمالهن بدرجة أكبر من الرجال"⁴، الرجال⁴، فالموظفات أكثر احتياجاً للتعزيز والإطراء والتشجيع، وهن ميالات بشكل عام إلى أن تراجع أعمالهن وأن يشجعن ويقدرن بطريقة ودية عندما يحرزن تقدماً مرضياً، وقد أجريت دراسة لقياس أثر التشجيع على مجموعة مشتركة من الجنسين، حيث قسم الباحثون إلى ثلاثة مجموعات: مجموعة امتدحت، ومجموعة انتقدت، والثالثة أهملت. فكانت النتيجة العامة هي تحسن قدره (71%) في المجموعة الممتدحة و(20%) في المجموعة المنتقدة و(5%) في المجموعة المهملة.⁵

أما بالنسبة لساعات العمل فنجد النساء أكثر اهتماماً باختيار ساعات العمل الملائمة وفترات الراحة التي تتناسب وكثرة انشغالهم والتزاماتهم الأسرية، " فقد اظهر استبيان الحكومة الاتحادية الأمريكية أجرته على 325 عامل شاركوا في برنامج الساعات المرنة بأن 95 منهم يؤمنون بأن البرنامج مهم نوعاً ما لحل مشاكلهم العائلية المتعلقة بالعمل"⁶.

ومن حيث نوع أو جنس الشخص القائم بالإشراف، تفضل الموظفات بوجه عام العمل مع مشرف ذكر عن العمل مع مشرفة أنثى. وفي هذا الصدد يمكن القول بأن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب على تفضيل الموظفات للمشرف الذكر. حيث يشعرون بفعالية هذا النمط من الإشراف . وفي دراسة أجريت على (649) موظفة تأكد هذا الاعتبار، إذا فضلت (409) موظفة بنسبة 63% مشرفين

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 375-376.

² عادل حسن، مرجع سابق، ص ص 32-33.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 376.

⁴ عادل حسن، مرجع سابق، ص 33.

⁵ أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص ص 375-376.

⁶ سرمد غانم صالح: إسراء طارق حسين: مرجع سابق، ص 12.

رجال. ومع ذلك فهناك استثناءات من هذه القاعدة ، إذا تفضل بعض الموظفين أن يعملن مع مشرفة، حيث يشعرن أنها تكون أكثر تقديراً أو تفهماً لمشاكلهن ، وأنه من السهل التحدث إليها وخصوصاً في المسائل الشخصية.¹

ومن حيث اهتمام الإناث بالاعتبارات الاجتماعية في العمل، تميل الموظفات بشكل عام إلى تكوين مجموعات مختلطة في مجال العمل توفر لهن دفاء القبول الاجتماعي، وإلى تكوين علاقات عمل حسنة مع المشرفين ومع الزملاء والزميلات، وبسؤال الموظفات في دراسة الكاتب سألقة الذكر عما إذا كن يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، أو مع موظفات فقط جاءت إجابتهن كما يلي: 93% يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، 5% يفضلن العمل مع موظفات فقط، 3% يفضلن العمل مع موظفين رجال فقط، وتوضح هذه الإجابات المدى الاجتماعي الذي تنشده الموظفات في مجال العمل.²

ومن حيث اهتمام الموظفات بظروف العمل، فهن يهتمن عموماً بتكوين علاقات طيبة مع الزملاء والزميلات. وهن يبدين اهتماماً أكبر بالعلاقات الإنسانية الطيبة، عن الاعتبارات الفنية للعمل، وتفضل كثير من الموظفات أن يشغلن عملاً ذا ظروف جيدة، ع لى أن يسعين إلى التقدم والترقية، لأنهن لا يردن المخاطرة بفقد ظروف عمل اجتماعية جيدة.

والمشاهد أن السبب الرئيسي للغياب الحوادث والأمراض غير المهنية (المواصلات، بعد السكن..) ، تليها في الأهمية الأسباب الشخصية كالحوادث والأمراض المهنية، كما أن معدل الغياب لدى السيدات أكبر من الرجال بسبب التزامتهن العائلية، وبين المتزوجين أكثر من العزاب، وبين الشباب أكبر من المسنين.³

¹ أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 377.

² المرجع نفسه، ص 378.

³ عادل حسن: مرجع سابق: ص 221.

عاشرا: العلاقات الإنسانية الفعالة وأثرها على السلوك

لقد ساد لفترات طويلة من الزمن اعتقاد يقضي بامتلاك أرباب العمل لوسائل الإنتاج ومن يشتغلون على وسائل الإنتاج، وبرز نتيجة ذلك العديد من الممارسات التي أثارت كتابات عدة حولها مثل كتابات كارل ماركس على سبيل المثال، مشخصة لكافة أشكال الاستغلال البرجوازي للنظام الرأسمالي الموحش في حق العمال، ورأى كارل ماركس أن لا سبيل لتغيير الوضع سوى الثورة ضد الوضع القائم لإسقاط النظام الظالم بمرمته وإبداله بنظام اشتراكي يحقق العدالة.

وقد مثلت نتائج الإسهام الامبيريقى لالتون مايو من خلال تجاربه في مصنع هاوثورن رؤية جديدة لتحليل العلاقات ترى " أن العاملين وأصحاب العمل ليسوا شخصيات منعزلة بل أعضاء داخل جماعات اجتماعية تستجيب للمعايير الاجتماعية السائدة"¹، وأن المشرفين أناس لديهم الرغبة الطبيعية للتعاون والمشاركة مع العمال وتجاهل الصراع بين العمال وأصحاب العمل، فالعلاقة بين المشرف والعامل هي علاقة إنسانية بالدرجة الأولى.

وقد شكل هذا الإسهام نقطة تحول حقيقية في تاريخ العلاقات التنظيمية بين العمال، حيث مثل نقطة بداية لسلسلة طويلة من المكاسب العمالية على الصعيد الإنساني تؤمن الحقوق وتلزم بأداء واجبات العمل في نفس الوقت.

وللعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة انعكاس بليغ على سلوك العاملين وإنتاجيتهم ، ونذكر هنا بعض المظاهر التي تعتبر نتيجة طبيعية لس عيادة جو مناسب من العلاقات الإنسانية داخل المن ظمة ونذكر من المظاهر التي تخص العمل مباشرة على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1) جودة الإنتاج:

لا يمكن للعامل أو الموظف أن يتقن عمله إلا إذا كان جو العمل يوفر له الإحساس بالأمن والأمان وتسوده علاقات جيدة بين العامل وزملائه وبينه وبين رؤسائه، والعامل أو الموظف لا يمكن أن يركز في عمله ولا يمكن أن يتقن هذا العمل إلا إذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة وكذلك حاجات أسرته، وعلاقات العمل إذا سادها التوتر والاضطراب فإن هذا ينعكس سلبا على الإنتاج كما وكيفا.²

¹ اعتماد محمد علام: علم الاجتماع الصناعي التطور والمجالات، مكتبة الأنجلو المصرية، دط، مصر، 2010، ص 206.

² فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص119.

(2) الإنتاجية المرتفعة:

فالعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعني دائما كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين وهذه الكفاية الإنتاجية المرتفعة ترجع لزيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها، وترجع أيضا إلى إحساس العاملين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعور العاملين بأن إدارة المنظمة تعمل دائما على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته.¹

وقد أثبت الأبحاث أن القيادة الديمقراطية تؤدي في المدى البعيد إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية، في حين أن القيادة الاستبدادية والأتوقراطية عادة ما تؤدي إلى خفض الروح المعنوية وبالتالي خفض الإنتاج.²

(3) انخفاض درجة مقاومة التغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة عادة ما يهتم القادة في المنظمة نحو التعرف على اعتراضات العاملين ومخاوفهم بالنسبة للتغيير الذي سيحدث ومحاولة طمأنة العاملين وإعدادهم وتهيئتهم لاستقبال التغيير والتعامل معه، ومن هنا نجد أن مقاومة العاملين للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنظمون جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة.³

(4) نقص معدل دوران العمل:

يعتبر ثبوت القوى العاملة في المؤسسة دليلا على وجود العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالروح المعنوية عالية، بينما يدل زيادة معدل خروج العمال وتسربهم من المنظمة بالنسبة إلى معدل انضمامهم دليلا على انخفاض الروح المعنوية.⁴

وعادة ما يصحب العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة في المنظمات نقص معدل دوران العمل ويتمثل هذا في نقص عدد العاملين الذين يتركون أعمالهم بالمنظمة إلى أعمال في منشأة أخرى.

ويرجع سبب تمسك العاملين بأعمالهم وعدم تركها إلى أعمال أخرى إلى الإشباع المناسب الذي يحصلون عليه عن طريق العمل وهذا الإشباع قد يكون ماديا وقد يكون معنويا.

أما المنظمات التي تضطرب فيها العلاقات الإنسانية ، فعادة ما تتسم بسرعة دوران العمل فالعاملون في هذه المنظمة عادة ما يتركون أعمالهم للعمل في جهات أخرى لأقل دافع ولأدنى إغراء.⁵

¹ - فاروق عبده فلي، مرجع سابق، ص119.

² عبد الفتاح محمد دويدار: مرجع سابق، ص 41.

³ فاروق عبده فلي، مرجع سابق، ص122.

⁴ عبد الفتاح محمد دويدار: مرجع سابق، ص 40.

⁵ فاروق عبده فلي، مرجع سابق، ص120.

5) التقليل من الشائعات

العلاقات الإنسانية الجيدة تعني علاقات عمل جيدة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين قاداتهم، والعلاقات الإنسانية الجيدة الفعالة تقوم على الإيمان بقيمة كل عامل في المنظمة، لذلك فإن القيادة في هذه المنظمة عادة ما تحرص على تنشيط الاتصالات بينها وبين التابعين لها والقواعد العاملة، وعادة ما تنشط الاتصالات من أعلى إلى أسفل من القائد إلى التابعين، ومن أسفل إلى أعلى من التابعين للقائد، وهذه الاتصالات النشطة عادة ما تزود العاملين قادة كانوا أم تابعين بما يحتاجون إليه من معلومات تتصل بالعمل وبشخصهم أيضا، وعندما تتوافر المعلومات لدى العاملين تقل الشائعات والقلق والقال ويتفرغ العاملون لأعمالهم، وقد بنت عديد الأبحاث الأثر السبي للشائعات على جو العمل وما تحدثه هذه الشائعات من بلبلة واضطراب في أرجاء المنظمة وما تلحقه من ضرر بالعلاقات الإنسانية داخل هذه المنظمة، بالإضافة إلى أن هذه الشائعات تزيد في فترات التغير وفترات التوتر والقلق.¹

6) انخفاض نسبة منازعات العمل:

لقد أشار (أريجيس) الى أن هناك تناقض كبير بين حاجات الشخصية الإنسانية السليمة وبين متطلبات التنظيم الرسمي، والتي تكون في الكثير من الأحيان مصدرا للنزاعات والصراعات في العمل نتيجة عدم التوافق أو التجانس.²

ولاشك أنه في ظل علاقات إنسانية فعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية الاجتماعية مما يسبب لهؤلاء العاملين قدرا من الرضا والاستقرار فنقل المنازعات داخل العمل سواء بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم أو قادة المنظمة.

وكثرة المنازعات بين العاملين داخل المنظمة أو بين قادة المنظمة وبين اللجان النقابية الموجودة داخل المنظمة أو بين هذه القيادة ونقابات العمال دليل واضح على وجود علاقات إنسانية غير فعالة. والمنازعات الكثيرة في مجال العمل تعني أن العاملين يواجهون صورا كثيرة من الإحباط سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة.³

¹ فاروق عبده فلييه، مرجع سابق، ص120.

² حسان الجيلاني: مرجع سابق، ص 97.

³ فاروق عبده فلييه، مرجع سابق، ص121.

وعلاوة على المظاهر الموجبة التي تخص مسائل العمل، نورد بالذكر من المظاهر أيضا ما يمس العامل بشكل مباشر في ما يلي:

1) تمتع العاملين بالصحة النفسية:

لاشك أن منتهى أمل المجتمعات الحديثة هي أن يتمتع العاملون بقدر من الصحة النفسية، وقد زادت أهمية هذه القضية بعد أن ثبت أن الجوانب المادية وحدها وتحسين هذه الجوانب لا يؤدي دائما إلى سعادة العاملين وصحتهم النفسية وشعورهم بالأمن والسعادة الإيجابية و الزيادة الأجرية - كما سبق أن أوضحنا- لم تعد قادرة وحدها على جلب السعادة للعاملين ، ومن ثم بدأ الاهتمام بمحاولة إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والترويحوية وذلك لتحقيق استقرار العاملين وتقريبهم من الصحة النفسية.

وقد أصبح أثر علاقات العمل على سلوك العاملين واضحا ، خاصة بعد أن أصبح العاملون يقضون أهم ساعات يقظتهم بالعمل، وأصبح للعمل تأثير كبير على سلوك العاملين حتى في حياتهم الخاصة، والعلاقات الإنسانية الجيدة الفعالة هي التي تقرب العاملين من الصحة النفسية، هذه الأخيرة التي أصبحت هدفا لإنسان العصر بعد أن باعدت الماديات بينه وبين الاستقرار والرضا والسعادة، ففي ظل هذه العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة يسود التقاهم والسلام بين مختلف مستويات العاملين ، ويمكن إيجاد الحلول السريعة للمشكلات حتى تقل الصراعات والمنازعات داخل العمل ويتفرغ العاملون للعمل المنتج والمثمر، فالعمل أصبح يمثل حياة الأفراد والجماعات في العصر الحديث وحسن تكيف الفرد في عمله أصبح مرتبطا ارتباطا تاما بتكيفه العام وصحته النفسية داخله.¹

2) قلة الشكوى من جانب العاملين:

قد تكون الشكاوى التي تصل إلى الإدارة حقيقية وقد تكون غير ذلك، كما أن بعضها قد لا يصل إلى علم الإدارة، والإدارة الرشيدة هي التي تكشف عن الأسباب الحقيقية لهذه الشكاوى وتبحث في حلها بالاستعانة بمختصين، وما وجب الإشارة إليه أن الشكاوى ليس من الضروري أن تكون نتيجة لسوء الإدارة مثلما يتصور الكثير من المديرين، إنما قد تكون (وهذا هو الذي يحدث في أغلب الأحيان)، نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة التي يعمل فيها العامل أو الموظف، وهو ما يوجب على الإدارة أن تعنى بتماسك الجماعات لأنها وحدات العمل، وكلما اتجهت نحو إزالة أسباب التوتر الداخلي البسيط عملت على الاحتفاظ بروح معنوية عالية للعامل.²

عادة ما تقل الشكوى بين صفوف العاملين في ظل علاقات إنسانية جيدة وقلة الشكوى تعتبر مظهرا للعلاقات الإنسانية الجيدة الفعالة داخل المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية وعلاقات عمل جيدة وفي ظل قيادة إدارية ديمقراطية وواعية، وهو مدخل متاح أمام المنظمة إذا

¹ فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص122.

² عبد الفتاح محمد دويدار: مرجع سابق، ص 40.

نشطت الاتصالات بين العاملين والقادة الإداريين بما يسمح لهؤلاء القادة من التعرف على مشكلات العاملين كمدخل أساسي لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.¹

(3) زيادة تماسك الأفراد في المنظمة:

العلاقات الإنسانية الفعالة والجيدة في المنظمة تؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين داخل المنظمة وإلى ترابطهم في أوقات الأزمات والشدة التي تواجهها هذه الأخيرة، وتعكس صورة المنشآت التي تضطرب فيها العلاقات الإنسانية، وعادة ما يقل تماسك العاملين في مواجهة أية صعوبات أو أزمات شديدة تواجهها المنظمة، ويبدأ هؤلاء العاملين في التصارع والتفرق لذلك فإنه يمكن القول أن تماسك العاملين يعد مظهرا من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعاملين ومظهرا من مظاهر القيادة الديمقراطية الواعية، وأحد مظاهر العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة داخل التنظيم.²

(3) تقليل صور السلوك الشاذ والمرضي

تعتبر المنظمة التي تضطرب فيها العلاقات الإنسانية والتي تعمل على إشباع حاجات العاملين الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية الاجتماعية، عادة ما تزخر بصور من السلوك الشاذ والمرضي الذي يصدر عن بعض العاملين، ومن بين صور هذا السلوك غير المرغوب فيه (العدوانية، الانطواء، الانعزال، والاستسلام المفرط لأحلام اليقظة وكثرة التغيب عن العمل وتخريب الأدوات والمعدات والآلات والشكوى المرضية).

وفي ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقل صور السلوك الشاذ والمرضي الذي يصدر عن بعض العاملين؛ لأن المعنى الحقيقي لأن تسود المنظمة علاقات إنسانية جيدة وفعالة هو أن تحاول هذه الأخيرة إشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم وارتباطهم بالعمل وتعمل دائما على تقديم صور الرعاية لهم، الأمر الذي يقلل الإحباط من حياة العاملين، إذ أن الإحباط وزيادته يعتبر الدافع الرئيسي لكل سلوك مرضي أو شاذ يصدر عن العاملين.³

(4) الاتجاهات الموجبة التي تسود العاملين:

من مظاهر ونواتج العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة داخل المنظمة سيادة الاتجاهات الموجبة بين صفوف العاملين فاتجاهات غالبية العاملين عادة ما تكون موجبة نحو العمل ونحو القيادة في العمل ونحو الزملاء والعملاء، وعادة ما يسود القادة اتجاهات موجبة نحو العاملين، هذه الاتجاهات تجعل القادة يقدرون جهود العاملين ويسعون على إشباع حاجاتهم وإجابة مطالبهم المشروعة.

¹ فاروق عبده فلي، مرجع سابق، ص121.

² المرجع نفسه، ص121.

³ المرجع نفسه، ص121.

وفي ظل علاقات إنسانية نشطة وفعالة تسود الإدارة في المنظمة واتجاهات موجبة نحو اللجان النقابية، فكل طرف يمكنه أن يدرك حقيقة الدور الذي يؤديه الطرف الآخر فتجعله يتصرف بأسلوب معين، وهذه الاتجاهات الموجبة تقرب بين مواقف الطرفين وتقلل من احتمالات التصارع بينهما.¹

¹ المرجع نفسه، ص122.

خلاصة الفصل:

تمثل ظروف العمل أحد العناصر المهمة المؤثرة في بقاء العامل بالمؤسسة طواعيا أو مغادرته إياها طواعية كذلك أو بدافع الإكراه، وفي حالات كثيرة دأبت الكثير من نتائج بعض الدراسات الأولية في تبيان هذه العلاقة إلى ربط ذلك بالركض وراء الأجور المرتفعة، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت ان الأجور تمثل أحد الحاجات التي يطمح إليها العامل، وفي أحيان كثيرة لا يراعيها بتاتا، فقد اثبت **التون مايو** أن الاحترام والمعاملة الإنسانية احد أهم العوامل التي توجه سلوك البشر، وفي ذلك إشارة للأثر المعنوي في نفوس العمال وتحريك دافعيتهم نحو العمل، ونفس الأثر يتركه مقدار توفر بيئة العمل على ظروف ملائمة، فلظروف الفيزيائية والمادية أثر بالغ في رفع مستوى الرضا لدى العمال وبالتالي تحفيزهم على تقديم الأفضل، كما هو الشأن كذلك بالنسبة لسلامة بيئة العمل من مختلف مخاطر العمل التي تعزز بتوفرها شعور الأمان والاطمئنان في نفوس العمال، ما يقوي صلتهم أكثر بالتنظيم ويحفزهم على بذل مجهودات أكثر في مجال العمل.

ومن العوامل التي تراعيها المنظمات الحديثة عند تطبيق إي نظام لإدارة الموارد البشرية هي العدالة التنظيمية، فغياب العدالة قد يفرغ محتوى جميع المجهودات والإمكانات التي سخرت قصد استثارة ودفع أداء العمال، في حالة لم تراعي المنظمة توفر عدالة تنفيذ وتوزيع وتقييم ما خطط له من إجراءات بين عمال التنظيم الواحد.

ونجد أن الحاجات لدى النساء تختلف مقارنة بالرجال ففي الوقت الذي تعلق فيه أهمية الحافز المادي لدى الرجال يعد الإثراء والمدح والعلاقات الاجتماعية الجيدة مع الزملاء والمشرفين بالنسبة للنساء أحد أهم العوامل، كما أننا نجد لدى الشباب حاجة أكبر للتقدير واثبات المركز الاجتماعي ولدى الكبار حاجات أكبر لتحقيق الذات، وفي كل الحالات تبقى مستويات رضا او عدم رضا العمال عن مستويات إشباع هذه الحاجات سببا في تقليص مختلف أشكال التغيب والتأخر عن العمل، معدل دوران العمل، الأمان الوظيفي، الولاء المؤسسي.... وغيرها من مظاهر الاستقرار الوظيفي.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية ابن سينا ادرار

تمهيد

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: العينة نوعها، حجمها وطريقة اختيارها

ثالثاً: نوع المنهج وأدوات جمع البيانات

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج

أولاً: البيانات الشخصية والمهنية للمبحوثين

ثانياً: تأثير الظروف الفيزيكية على الرغبة في الاستمرار بالعمل

ثالثاً: علاقة الظروف المتغيرة بمعدلات التأخر والتغيب عن العمل

رابعاً: علاقة الظروف التنظيمية بدرجة الارتباط والتوحد بالمنظمة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

أولاً: النتائج حسب الفروض

ثانياً: النتائج العامة

تمهيد:

تتعدد وتختلف المناهج في العلوم الاجتماعية تماشياً مع التنوع الذي تتميز به طبيعة الظواهر المدروسة، وفي كل الحالات يختار الباحث المنهج الملائم لطبيعة موضوعه كطريق يعتمده في تقصي وكشف الحقيقة العلمية في المجتمع المدروس، هذا الأخير الذي تختلف ميزاته وخصوصيات الوصول إلى مفرداته من مجتمع لآخر، وذلك باختيار أدوات جمع البيانات المناسبة حسب طبيعة الموضوع وظروف البحث وأهدافه، ولعل أهم خاصية يجب أن يسترعيها الباحث هنا هي عنصر التناسق والتناغم بين ما افترضه في أول البحث وما سيجمعه من بيانات يعينها بالتحليل والمناقشة اعتماداً على بعض أدوات جمع البيانات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

01 - المجال المكاني

أ - التعريف بولاية أدرار

تقع ولاية أدرار بالجنوب الغربي من الجزائر، يحدها من الشمال الشرقي واد أمقيدن المحاذي لولاية غرداية، ومن الشمال الغربي العرق الغربي الكبير المحاذي لولاية البيض، ويحدها من الجنوب دولة مالي، وولاية تمنراست، وواد قاربت، وجبال مويدراً، كما يحدها من الشرق العرق الشرقي الكبير المحاذي لواد الماية، ويحدها من الغرب واد الساورة وروافده من واد مسعود المتفرع عنه، وولاية تندوف، وموريتانيا، حيث تقدر مساحتها بـ: 427.968 كلم²، وهي بهذا تعتبر من أكبر الولايات مساحة، وتنقسم الولاية إلى أربع مناطق هي قورارة - توات الوسطى - تيديكلت - تنزروفت.¹

ويتواجد مقر الولاية أدرار ضمن أحد أكبر وأقدم هذه المناطق أو الأقاليم وهو (إقليم توات) ومصطلح "توات" كان يطلق على جنوب غرب الصحراء الجزائرية التي تمثل أجزاء من الصحراء الكبرى أوسع صحاري العالم، ورغم ذلك فإن هذه المناطق عرفت تواجداً سكانياً عبر مختلف الأحقاب التاريخية، انتشرت الساكنة عبر قصورها التي يصل تعدادها حالياً حوالي 135 قصر وقيل كان سابقاً أكثر من ذلك مثلما تحدث عن ذلك المؤرخ ابن خلدون في مقدمته المشهورة.²

¹ دار الثقافة أدرار: أدرار واحات الفن وقصور الأمان، نشر ولاية أدرار، د ط، الجزائر، 2013، ص 8.
² مبروك مقدم: الفقارة في قصور توات وأحوالها النشأة والتعريف، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2016، ص 11.

يرجع الأصل في التسمية أدرار إلى اسم احد أقدم قصور هذه المنطقة المتواجد على أطراف المدينة مقر الولاية والمعروف باسم قصر (أدغا) الذي يعتبر الأصل فيه هو (أدغاغ) حيث اتخذت فرنسا من المكان المسمى (الفيلاج) مقرا لها وكانت في كتاباتها تطلق على المنطقة اسم (Adrar)¹، وبعد التعريب حرفت ليشاع استعماله تحت مسمى (أدرار).

يسود الولاية أدرار مناخ صحراوي جاف شديد البرودة شتاءً وشديد الحرارة صيفا، حيث تصل درجة الحرارة في شهر جويلية إلى 50 درجة مئوية، الأمطار شبه معدومة إلا استثناء، كما تعصف بها رياح جنوبية وأخرى تنجر عنها الزوابع الرملية تأتي من الجنوب الشرقي².

تحتوي المنطقة على مياه باطنية وسطحية معتبرة، لذلك عرف عن الساكنة تاريخيا اشتغالهم بالفلاحة والرعي والتجارة مثلما يشهد عليه تاريخ (الفقارة) * وقوافل الترحال على لسان الرحالة، علاوة على أنها منطقة لأكبر علماء الدين بالبلاد ومزار وقبلة لطالبي العلم بالزوايا المنتشرة عبر قصورها.

ب - التعريف بمكان إجراء الدراسة

أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بأدرار والتي تم إنشاؤها بتاريخ " 12/12/1975 تحت اسم القطاع الصحي لأدرار مستشفى ابن سينا **صنف ب** حسب التصنيف القديم للقطاعات الصحية بطاقة استيعاب تصل إلى 120 سرير"³، وفي إطار الإصلاحات التي تلت بعد ذلك ومست قطاع الصحة تم إنشاء ما يعرف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

والمؤسسة العمومية الإستشفائية هي مرفق عام تتمتع بالشخصية المعنوية، مهمتها التكفل بالمواطنين بتقديم الخدمات الطبية من كشوفات و تشخيص، التكفل بالحالات الاستعجالية، العلاجات الوقائية والتوعية الصحية مجانا طوال اليوم(ليلا ونهارا). ويعرفها المشرع في المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء، تنظيم وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية على أنها " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي"⁴

¹ عبد الله حمادي الادريس: الفوات من تاريخ توات وصحاري الجهات، دار الكتاب الملكي، ط1، الجزائر، 2013، ص11.

² دار الثقافة أدرار: مرجع سابق، ص13.

* نظام سقي اشتهرت به المنطقة في التزود بالماء وفي مجال الري كمصدر للسقي الزراعي.

³ أنظر: <http://eph-adrar.blogspot.com>

⁴ أنظر: الموقع نفسه.

وتقدم المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا أدرار خدماتها الصحية والطبية إلى أكثر من 11 ألف نسمة، وتغطي 03 دوائر، و08 بلديات، وأكثر من 75 قصرا.

ويتوزع مكان إجراء الدراسة على « 04 مديريات فرعية و12 مصلحة»، ويحتوي على أكثر من 280 سرير منظم وموزع على حسب المصالح التالية: مصلحة الاستعجالات الطبية، مصلحة طب الرجال، مصلحة طب النساء، مصلحة الجراحة العامة رجال، مصلحة الجراحة العامة نساء، مصلحة الأمراض المعدية، مصلحة كتلة العمليات والإنعاش، مصلحة الأشعة، مصلحة التحاليل المخبرية، مصلحة طب الأطفال، مصلحة الأمومة، مصلحة تصفية الدم، مصلحة الأمراض العقلية.

يضاف إلى هذه المصالح بنك الدم، وكذلك مصالح الإدارة البشرية والإدارة المالية والمتمثلتين في: مصلحة حركة الموظفين والتكوين، مصلحة تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مصلحة الضمان الاجتماعي، مصلحة الخدمات الاجتماعية، مصلحة تسيير الميزانية والأجور، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة صيانة العتاد الطبي والمخبر، مصلحة الأرشفة مركزية تتوفر على مختلف الوسائل الخاصة بالعمل.

02- المجال الزمني

ما من بحث إلا وله حدود زمنية، والبحث الذي يفتقد هذه الخاصية بمعنى انه بحث لا ينتهي، وتسهم هذه العملية في "وضوح حدود البحث وتتيح الفرصة لانجازه ضمن سقف زمني، كما تجنب الباحث الوقوع في غرور التوسع"¹ وقد قمنا بهذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين:

أ - المرحلة الاستطلاعية

ونظرا لأهمية الاستطلاع في البحث العلمي، وكون أننا نجهل معطيات ميدانية عن واقع ظروف عمل المؤسسة، حاولنا بلوغ هذا الهدف بداية، فبعد إيداع طلب تسهيل إجراء دراسة ميدانية بتاريخ 2016/05/11 ممضى من طرف إدارة جامعة محمد خيضر بسكرة ثم الحصول على الموافقة بشأن ذلك، قمنا بزيارة إلى إدارة المؤسسة بالضبط مصلحة إدارة الموارد البشرية بتاريخ 2016/05/17، ومن خلالها قمنا بالتعرف على مختلف المصالح والمكاتب التابعة لها، بالإضافة إلى مهام كل مصلحة والعلاقات التي تربط بين هذه المصالح من خلال الهيكل التنظيمي² المتبع، ومن خلال حصولنا على بعض السجلات والوثائق والقوانين أهمها قانون الصحة والقوانين الشارحة والمتممة له، والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، القانون الداخلي للمؤسسة، حاولنا استكشاف ميدان الدراسة وطريقة العمل، بالإضافة إلى استقاء بعض البيانات والإحصاءات التي أفادتنا كثيرا في تحليل وتفسير بعض مؤشرات الدراسة.

¹ منصور نعمان، غسان ذيب النمري: البحث العلمي حرفة وفن، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998، ص45.

² أنظر الملحق رقم (2).

ب- المرحلة التطبيقية

وكانت بداية هذه المرحلة بتاريخ 2018/06/26 حيث استهلّت باختبار أولي لاستمارة البحث واختير ما نسبته 10% لعملية الاختبار، وبناء على ذلك تم التعديل في أكثر من سؤال، كما تم إضافة أسئلة أخرى، وبعد عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف وصياغة أسئلتها في صورتها النهائية تم النزول بها إلى الميدان بتاريخ 2018/09/15، واستغرقت مدة استرجاعها عن المبحوثين 25 يوماً.

علاوة على عملية توزيع الاستمارة عند بداية البحث وصولاً إلى تاريخ استرجاعها، تخلل العمل الميداني إجراء بعض المقابلات الحرة غير المقننة مع بعض المبحوثين قصد تعميق تحليل بعض المؤشرات التي يستعصي بلوغ تفسيرها عن طريق أسئلة الاستمارة، بالإضافة إلى الملاحظة العلمية المقصودة لسلوكات بعض المبحوثين في مكان العمل.

03- المجال البشري

شمل مجتمع الدراسة عدد عمال بلغ عددهم 947، موزعين على 06 فئات عمالية، والجدول التالي يبين توزيع العمال من حيث الفئات المنتمين إليها.

الجدول رقم (4)¹: توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية

التكرار	مجتمع الدراسة
40	الأطباء العامون
63	الأطباء الأخصائيون
546	الشبه طبي
50	عمال الإدارة
226	العمال المهنيين
22	أعوان الأمن
947	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

¹ تعداد المستخدمين إلى غاية 2018/12/31، بناء على إحصائيات مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمستشفى.

وفي موضوعنا هذا شمل المجال البشري فئات عمال الأطباء العامون والأخصائيين، والعمال شبه طبيين، الذين يبلغ عددهم بالرجوع لمعطيات الجدول رقم (4)، 649 عاملا، ينشطون على وجه الخصوص على مستوى المكاتب التابعة للمديرية الفرعية للنشاطات الصحية، والتي تتمثل مهمتها أساسا في تسيير المصالح الاستشفائية بصفة عامة، المناوبة بالنسبة للأطباء والأخصائيين، والشبه طبيين، وإعداد جدول للتوعية الصحية، وبتفرع مهامها على أربع مكاتب تنظيمية تتمثل في:

- **مكتب القبول:** وهو مكتب يهتم بتسجيل المرضى ومراقبتهم منذ دخولهم بتحرير وثيقة دخول المريض وفيها جميع المعلومات إلى غاية نهاية العلاج بتحرير وثيقة خروج المريض أو شهادة الوفاة وكل الوثائق الأخرى.

- **مكتب علم الأوبئة والوقاية:** يهتم بمتابعة ومساعدة كل الحالات التي تعاني من أمراض وبائية، وإعداد برامج تحسيسية للوقاية من مختلف الأوبئة، ومتابعة الأضرار التي تصيب البيئة وتنتشر الأمراض.

مكتب المصالح الاستشفائية: وهو مكتب يتكفل بكل المصالح والأقسام التي تتعلق بالمريض مباشرة وهو يحتوي على 11 مصلحة فرعية (الاستجالات الجراحية والطبية، الجراحة العامة، الطب الداخلي، كتلة العمليات والإنعاش، المخبر، الصيدلية، مصلحة الأمومة، طب الأطفال، الأشعة، مصلحة تصفية الدم، مصلحة الأمراض العقلية).

مكتب تقييم وتنظيم المصالح الصحية: وهو مكتب يهتم بدراسة كل التقارير الصادرة عن مختلف المصالح والمكاتب ويقوم بتنظيم الحملات التلقينية والتحسيسية وتقييم نشاط كل الهياكل والمكاتب المتواجدة على مستوى المؤسسة الاستشفائية.

وقد تم اختيار فئتي الأطباء، وشبه الطبيين، كمجال بشري للدراسة بعد استطلاع ميدان الدراسة واستقاء الملاحظات التالية:

- تعتبر الفئتين أكثر حراكا نظرا لتمييز نشاطهما بالتخصص.
- ارتفاع نسبة مخاطر العمل في نشاط الفئتين مقارنة بالبقية من الفئات الأخرى.
- استقطاب سوق العمل الداخلي والخارجي للفئتين يجعلهما أكثر تفكيرا في تغيير مكان العمل باتجاه القطاع الاقتصادي مثلا أو غيره من القطاعات.
- محدودية الاستثمار في المجال الصحي بالجزائر عموما وبالولاية خصوصا يجعل إمكانية التفكير في النشاط الخاص أمر واردا.

ثانيا - العينة نوعها، حجمها وطريقة اختيارها

أ- العينة هي " تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الإختبار أو التحقق"¹ والعينة ليست مجرد جزء من المجتمع، بل هي " اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي"².

وهناك اعتبارات كثيرة تدعو الباحث لتفضيل العينة كأسلوب لجمع البيانات منها³:

- توفير الوقت والمجهود والتكاليف اللازمة لإجراء البحث.

- صعوبة إجراء الحصر الشامل وذلك عندما يكون المجتمع كبير بحيث تتعذر دراسته.

- إذا كانت الظواهر من النوع الذي لا يمكن قياسه بدقة كافية مثل ظواهر الاتجاهات والميول.

- يساعد استخدام العينة على تقليل التحيز الناتج عن عدم الدقة في قياس الظواهر، فكلما قل عدد مفردات البحث زادت إمكانية التحكم في طرق قياسها.

ب- حجم العينة

ولحجم العينة أهمية كبيرة في دراسة العلاقة بين العينة والمجتمع الذي تمثله حيث أن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقرب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة، كما أن " قيمة الخطأ المعياري الذي يمثل تشتت قيمة الوسط الحسابي للعينات الممكنة حول قيمتها المتوقعة يقل بازدياد حجم العينة "⁴.

وقد ارتأينا أن يكون حجم عينة الدراسة ممثلا لمجتمع الدراسة بنسبة 35% بالنسبة لسلك الشبه طبين، و70% بدل 35% بالنسبة لسلك الأطباء الأخصائيين والعامون نظرا لعددهم المحدود مقارنة بموظفي شبه الطبي ونظرا لعدم تجانس توزيعهم على مستوى المصالح من جهة أخرى أيضا، والجدول الموالي يبين توزيع عينة الدراسة على المصالح حسب كل فئة مهنية.

¹ سعيد سبعون: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2012 ، ص135.

² محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص31.

³ المرجع نفسه، ص 29.

⁴ محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة مصر، 2000، ص30.

الجدول رقم (5): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية ومجموع مصالح المؤسسة

شبه طبيون	أطباء أخصائيون	أطباء عامون	الفئة المهنية
			المصلحة
31	2	17	الاستجالات
36	5	1	الأمومة والطفولة
20	12	0	جراحة عامة
20	10	3	طب داخلي
10	2	1	طب الأطفال
12	0	4	تصفية الدم
10	1	0	أمراض عقلية
3	1	0	طب شرعي
7	0	0	الأشعة
3	1	0	الوقاية
9	0	0	المخبر الداخلي
16	10	0	كتلة العمليات
4	0	0	الصيدلية
6	0	2	مركز حقن الدم
3	0	0	مراقبة عامة
190	44	28	مجموع مفردات العينة
546	63	40	المجموع الكلي • للمفردات
%35	%70	%70	النسبة المئوية%

• إحصائيات مستخرجة من سجلات المؤسسة تبين عدد عمال المؤسسة الاستشفائية ابن سينا إلى غاية 2018/12/31.

وبناء على الجدول رقم (5) أعلاه فان مفردات العينة موزعة على المجتمع الأصلي للدراسة كما يلي:

- 1 - عدد مفردات الأطباء العامون 28 فردا.
- 2 - عدد مفردات الأطباء الأخصائيون 44 فردا.
- 3 - عدد مفردات شبه طبيون 190 فردا.
- 4 - العدد الإجمالي للعينة المختارة هو 262 فردا.

ونشير هنا إلى وجود عدد معتبر من الاستثمارات لم يتم استرداده نظرا لصعوبات تتعلق بميدان الدراسة، وعليه فان الحجم الكلي النهائي للعينة أصبح 226 مفردة موزعة كالتالي:

- 1 - عدد مفردات الأطباء العامون 28 فردا.
- 2 - عدد مفردات الأطباء الأخصائيون 25 فردا.
- 3 - عدد مفردات شبه طبيون 173 فردا.

ج- طريقة اختيار العينة

وقد سبق وأشرنا إلى أن دراستنا قد مست على وجه الخصوص السلكين الطبي وشبه طبي، وقد تم اختيار العينة التطبيقية نظرا لملاءمتها طبيعة البحث وتناسبها مع أهدافه.

فبعد استطلاع ميدان الدراسة ووقوفنا على نظام العمل والعلاقات التي تربط بين الفئات المهنية الثلاثة، اهتديت إلى أن هناك تفاوت في خصوصيات العمل الاستشفائي بين الفئات المهنية المدروسة فيما بينها، وفي المصالح التي يعملون بها، ويشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر) مواقع العمل، حجم العمل، ورديات العمل، توفر وسائل العمل.. الخ).

وعليه وقصد الإمام بجميع جوانب الموضوع والوقوف على خصوصيات عمل كل فئة مهنية على مستوى كل المصالح حاولنا توزيع عينة البحث لتمس جميع هذه الطبقات على مستوى كل المصالح الاستشفائية، وفي هذا الصدد وجب أن ننبه إلى ان تشتت مجتمع الدراسة قد مس حتى مواقع العمل حيث تنفرد بعض المصالح بمواقع عمل بعيدة عن المؤسسة الاستشفائية مثلما ما هو الشأن بالنسبة لمصلحة (الأمراض العقلية، حقن الدم).

أما بالنسبة لاختيار مفردات كل فئة فقد كان الاختيار عشوائيا، فبعد حصر قوائم العمال في كل مصلحة والاطلاع على ساعات الدوام وفق النظام المعمول به، حاولنا توزيع الاستثمارات لتمس فرق عمل مختلفة على مستوى كل مصلحة من المصالح، وفي ساعات دوام عمل مختلفة (الليل والنهار)، وكذلك في أوقات ضغط عمل مختلفة أين تعلو ذروة العمل وتنخفض حسب الحالة، وفي أوقات نهاية دوام جماعة عمل وبداية عمل جماعة أخرى (أوقات تسليم المهام)، في محاولة منا الإمام بمختلف حالات وظروف العمل التي قد يعايشها أفراد عينة البحث.

وفي نفس الوقت وحتى أصل إلى المبحوثين في اقصر وقت ممكن واسترجاع اكبر قدر ممكن من الاستثمارات قمت بالاستعانة بمجهودات بعض الموظفين مثل الدكتورين (العربي كمال، سليمان هسام) طبيب عام بمصلحة الاستعجالات، واحد خريجي طلبتي الموظفين بالمستشفى (يعيشي يوسف) على مستوى مصلحة الأمومة والطفولة، واحد أفراد العائلة المقربة الممرضة (ع.كلثوم) بمصلحة الطب الداخلي، وعاملين من الإدارة (أولاد طالب محمد، وب، د. نعيمة) وقد مثلت المفردات التي تم اختيارها من خلال الاستثمارات الموزعة على مستوى كل المصالح العدد الإجمالي لأفراد العينة المدروسة.

ثالثاً: نوع المنهج وأدوات جمع البيانات

01- منهج الدراسة

يعتبر المنهج في كل الحالات المسار الذي يوجه الباحث بتقنياته وإجراءاته العلمية حتى لا ينحاز بأي حال من الأحوال عن الحقيقة العلمية.

والمنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأصلح للدراسات التي ترمي إلى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص الدقيق لها ، بجمع البيانات والحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه " طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي" ¹ ويستهدف المنهج الوصفي " جمع المعلومات الوافية والدقيقة، وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج تفيد في الإصلاح الاجتماعي، وأخيراً الخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات العملية تسترشد بها السياسات الاجتماعية" ²

وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية ، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول الظاهرة التي هي محل البحث وفق الملاحظة وإجراء المسوحات الميدانية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة مع اختبار و تحليل هذه المعطيات.

وبما أننا بصدد دراسة علاقة ظروف العمل بالاستقرار الوظيفي سنحاول الكشف على ظروف العمل بتنوعها وفق هذا المنهج، ثم تشخيص ووصف جوانب تأثيرها على استقرار العمال، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، ولن نتوقف عند حد جمع هذه البيانات ، بل سنقوم بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى تمكننا من استخلاص النتائج ، لان الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة ووصفها بل تتجاوز وتتعدى ذلك لكونها تشخيصية أيضاً ، ولان المنهج الوصفي فضلاً عن كونه إسهام مباشر وحيوي في توفير المعلومات وتصنيفها ، فإنه ينطوي على جوانب من التفسير، خاصة فيما يتعلق بدلالة ومعنى ما يعنى بوصفه، وهو بذلك يقدم لنا تفسيراً معيناً للنتائج التي يتوصل إليها الباحث.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، عمان الأردن، 1999، ص105.

² عامر إبراهيم قنديلجي: مرجع سابق، ص105.

02- أدوات جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم المراحل لأي بحث علمي، ومما يساعد في إنجاحها ضرورة تصورها وتحديد كافة الضوابط المتعلقة بها، وعلى قدر توافرها وشمولها ودقتها تتوقف دقة التحليل وأهمية النتائج المتوصل إليها وصحة القرارات المبنية عليها.¹

وقد اهتدى العلماء إلى مجموعة مختلفة من الأدوات تسهل على الباحث جمع البيانات بشكل علمي وممنهج، وتعرف الأدوات المنهجية بأنها " مجموعة إجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجياً"²، وتتنوع هذه الأدوات بين الملاحظة، الاستمارة والمقابلة، تحليل المضمون.. الخ، والواقع أن " اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات"³.

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الأدوات تأتي على ذكرها فيما يلي:

أ- الاستمارة

وهي تمثل الأداة الرئيسية في البحث وتعرف **الاستمارة** بأنها " تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه من فرضيات"⁴

وقد حاولنا من خلال طرح مجموعة من الأسئلة البسيطة المغلقة ونصف مغلقة، من أجل جمع مجموعة من المعطيات عن طبيعة ظروف العمل والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة ميدان الدراسة، وقد جاءت هذه الأسئلة بأسلوب بسيط قريب من فهم العامل حتى يسهل التعامل معها في الإجابات.

وقد تضمنت استمارتنا 55 سؤال موزعة على المحاور التالية:

✓ **المحور الأول:** وشمل أسئلة خاصة بالبيانات العامة للمبحوثين.

✓ **المحور الثاني:** وشمل أسئلة تتعلق بظروف العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة

- الظروف الفيزيائية والمكانية للعمل بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار

- الظروف المتغيرة للعمل بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار

- الظروف التنظيمية للعمل بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار

✓ **المحور الثالث:** وشمل أسئلة تتعلق بالاستقرار الوظيفي بالمؤسسة ميدان الدراسة

- درجة ارتباط العمال بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار

¹ محمد منير حجاب: **مرجع سابق**، ص28.

² مورييس انجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية**، دار القصبه للنشر، ترجمة (بزيد صحراوي وآخرون)، دط، الجزائر، 2004، ص184.

³ سيد علي شتا: **المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية**، مكتبة الاشعة الفنية، دط، مصر، 1997، ص256.

⁴ سعيد سبعون: **مرجع سابق**، ص155.

- الرغبة في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار
- الإخلاص والمبادرة في العمل بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار
- معدل الغياب والتأخر عن العمل بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار
- الشعور بالأمان في العمل بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار

ب- المقابلة

كما تم الاستعانة بتقنية **المقابلة** نظرا لملاءمتها طبيعة الموضوع، وقد ارتأينا أن تكون مقابلة حرة غير مقننة، والمقابلة: هي " أداة تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي".¹ ونلجأ للمقابلة " إذا أردنا التعمق في معرفة ما هي آراء المبحوث حول مسألة أو ظاهرة ما"² ولذلك علاقة وطيدة بالأهداف المحددة للدراسة وتحديد نوع المعلومات التي نريدها بالأساس.

ومن خلالها أيضا يمكن تعميق التحليل السوسولوجي باعتبار المقابلة تمكن الباحث من جمع البيانات التي تخدم الموضوع أكثر، وفرز ما يمكن أن يصدره المبحوثون من إجابات تحت ضغط معين أو تحرجا من المسؤولين، أو تخلصا من أسئلة البحث الموجهة له، من خلال تحليل تفاعل المبحوثين مع الأسئلة فلايماءات الوجه وحركة اليد مثلا لها دلالة أيضا في التحليل السوسولوجي.

وقد أفادتنا إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة في تحليل وتعميق فهم أفعال وردود أفعال المبحوثين من بعض المظاهر المعاشة، وفهم مواقفهم من الزملاء والإدارة في إطار علاقات العمل السائدة بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار.

ج- الملاحظة

كما اعتمدنا أيضا على تقنية **الملاحظة** والتي تساعد كثيرا في بناء تحليل موضوعي يفسر إجابات المبحوثين في بعض المواقف، كما تمكن من استيعاب طريقة عمل البناء غير الرسمي داخل المنظمة، وفي الوقت نفسه سنعتمد أيضا على سجلات ووثائق المؤسسة في تحليل مضمون بعض العناصر في الموضوع وفق طريقة إحصائية علمية.

وفي هذا يقول الدكتور سعيد سبعون "إن الملاحظة تسمح للباحث بمعرفة الخصائص التي قد لا يشاهدها أي كان من الخارج والذي لا يتوقف عند مختلف التفاعلات التي تحدث داخل أي مجموعة أو مؤسسة اجتماعية"³.

فمن خلال ملاحظة سلوكيات الموظفين بميدان الدراسة، على مستوى المصالح وفي أوقات مختلفة في الليل والنهار، أوقات ذروة العمل وأوقات انخفاضه، أوقات استلام المهام... الخ، استطعنا تسجيل العديد من الملاحظات التي مكنتنا من فهم وتحليل إجابات المبحوثين في استمارة البحث.

¹ خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982، ص72.

² سعيد سبعون: مرجع سابق، ص176.

³ سعيد سبعون: مرجع سابق، ص86.

رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة

إن اختيار الأسلوب الإحصائي الملائم لتحليل بيانات البحث يعتمد بشكل أساسي على فروض البحث وأهدافه ونوع البيانات والمقاييس المستخدمة وعدد العينات وحجمها، وذلك انطلاقاً من الإطار النظري للبحث¹. والبحث الذي يستخدم الأساليب الإحصائية للخروج بالنتائج والقرارات لا بد أن يمر في الخطوات التالية:²

- تحديد المشكلة أو هدف الدراسة بوضوح ودقة

- تحديد الأداة التي تستخدم لجمع البيانات

- تحديد العينة التي ستجمع منها البيانات وطرائق جمعها.

- ترميز البيانات (Coding)

تمت معالجة بيانات مجتمع الدراسة بالاعتماد على أحد أكثر برامج التحليل في العلوم الاجتماعية انتشاراً واستعمالاً، وهو برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) إصدار رقم 20.0، وهو " أحد برامج الحاسب الآلي المستخدمة في تحليل بيانات البحوث الاجتماعية والإنسانية، يتميز بسهولة استخدامه ووضوح تعليماته وتوافقه مع تطبيقات مكروسفت الأخرى"³ وذلك بعد ترقيم الاستمارات وترميزها، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- جداول التكرار الإحصائية لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بالتنسيب.

- المتوسط الحسابي لاستخراج متوسط الترتيب لبعض المتغيرات وإجراء المقارنات.

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

حيث X : المتوسط الحسابي

Xi: القيم

n: حجم العينة أو عدد القيم

¹ هشام بركات بشر حسين: تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار النشر الإلكتروني، د ط، القاهرة مصر، 2007، ص6.

² نافذ محمد بركات: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013/2012، ص 2.

³ نادية عيشور وآخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، د ط، قسنطينة الجزائر، 2017، ص400.

كما استخدمنا أيضا الانحراف المعياري لإجراء المقارنات الذي يساوي:

$$s^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$$

حيث :

X: المتوسط الحسابي

Xi: القيم

N: حجم العينة

كما استخدمنا معامل الارتباط سبيرمان لقياس قوة الارتباط بين المتغيرات:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum (d^2)}{n(n^2 - 1)}$$

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة

النتائج

أولاً: البيانات الشخصية والمهنية للمبحوثين

ثانياً: تأثير الظروف الفيزيائية على الرغبة في الاستمرار بالعمل

ثالثاً: علاقة الظروف المتغيرة للعمل بمعدلات التأخر والتغيب

عن العمل

رابعاً: علاقة الظروف التنظيمية بدرجة الارتباط والتوحد بالمنظمة

جدول رقم (6): يوضح جنس المبحوثين

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	86	38
أنثى	140	62
المجموع	226	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من المبحوثين هي من جنس الإناث بنسبة 62 % من مجموع المبحوثين، مقابل 38% فقط بالنسبة للذكور.

وتعكس لنا نتائج الجدول منطوق الإقبال الهائل للعنصر النسوي على العمل بالقطاع الصحي عموماً، و بمستشفيات المنطقة على وجه الخصوص، خصوصاً بالنسبة لفئة شبه طبي، أين يتواجد بالولاية معهد جهوي للتكوين شبه طبي يكون هذه الفئة حسب الحاجة بالنسبة للمستشفيات المترامية على مستوى الولايات التابعة له، ونجد أن غالبية المتربصين من جنس الإناث.

ومن خلال وقوفنا على خصائص هذه المهنة ومحفزات ظروف العمل التي تقدمها كعوامل جذب، نجد أن الإناث في هذه المهنة يقدمن أدواراً يخدمن من خلالها مثيلتهن من نفس الجنس بعيداً عن الاختلاط في العمل مع الذكور (إذا ما أخذنا الطابع المحافظ للمنطقة كأحد العوامل)، مثلما هو الشأن بالنسبة للعمل في بعض الأقسام كقسم: لأُمومة، طب الأطفال، طب النساء، الأشعة...، ويمثل ذلك عامل أسبقية أصلاً في حظوظ التوظيف في اختصاصات من هذا النوع مقارنة بالذكور الذين نجد تواجدهم أقل وفي الغالب يتوجهون إلى اختصاصات أخرى غيرها.

كما يجدن (الإناث) في نفس الوقت مصدر دخل لا يلزمهن بالتواجد في العمل يومياً داخل التنظيم، باعتبار أن العمل في المستشفيات يجري وفق نظام المداومة، ما يحفزهن على الإقبال على هذا النوع من الوظائف باعتبار إمكانية التوفيق بين العمل والالتزامات الأسرية اليومية التي يلقي على الإناث في المجتمع الجزائري عموماً النصيب الأكبر منها.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أننا أمام عينة معظم أفرادها من الإناث، لما تقدمه هذه المهنة من عوامل جذب لهذه الفئة علاوة عن كونها مصدر دخل، ولعل أهم عوامل الجذب هذه هي توفر نظام العمل فيها على نظام دوام يوفر أيام معتبرة من الراحة بدون عمل خلال كل أسبوع عمل، بما يتماشى مع حجم الالتزامات الأسرية بالنسبة لهذه الفئة داخل الأسر الجزائرية.

جدول رقم (7): يوضح سن المبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	السن
48 %	109	20 – 29
32 %	72	30 – 39
16 %	36	40 – 49
4 %	9	50 – 60
100	226	المجموع

المتوسط الحسابي: 32.06.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين تركزت أعمارهم على مستوى الفئة الأولى أي ما بين (20 - 29) سنة بنسبة 48% من مجموع الإجابات، تليها نسبة 32% من مجموع الإجابات تتراوح أعمارهم بين (30- 39) سنة، مقابل 16% من مجموع الإجابات تتراوح أعمارهم بين (40- 49) سنة، وأخيرا 4% من مجموع الإجابات تتراوح أعمارهم بين (50- 60) سنة.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أننا أمام عينة تتمركز أعمار أفرادها بين (20 – 29) مثلما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لأعمار المبحوثين، وعليه فإن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب، وهو ما يعكس حركية عملية التوظيف في السنوات الأخيرة داخل هذا القطاع، فرغم سياسة التقشف التي انتهجتها الحكومة والتي مست تجميد التوظيف في أكثر من قطاع، إلا أن قطاع الصحة قد مثل استثناء بالنسبة لسياسة الحكومة، نظرا لما يحتاجه القطاع من تأطير متخصص يغطي متطلبات المواطنين، ويحسن من جودة الخدمات الصحية المقدمة داخله.

جدول رقم (8): يوضح مكان إقامة المبحوثين

مكان الإقامة	التكرار	النسبة المئوية %
المدينة	179	79
خارج المدينة	47	21
المجموع	226	100

نلاحظ من هذا الجدول أن غالبية المبحوثين يقيمون داخل المدينة بنسبة 79% من مجموع المبحوثين، مقابل 21% من مجموع المبحوثين يقيمون خارج المدينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين يقيمون بوسط المدينة، مقابل فئة معتبرة تقطن خارج المدينة، وهنا يجب الإشارة إلى ترامي قصور الولاية خارج المدينة فهناك من العمال من يقطن بقصر تمنطيط 12 كلم عن مقر الولاية أو قصر تسابيت 60 كلم عن مقر الولاية، وهو ما يؤثر على ظروف التنقل من وإلى مقر العمل خصوصا إذا تزامن مع أوقات دوام تقل فيها حركة التنقل.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أننا أمام عينة غالبية مبحوثيها يقيمون بوسط المدينة.

جدول رقم (9): يوضح الطبيعة القانونية لسكنات المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	الطبيعة القانونية للسكن
65	147	ملك خاص
17	39	مسكن وظيفي
18	40	مسكن مؤجر
100	226	المجموع

بناء على الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الموظفين يمتلكون مساكن خاصة بهم بنسبة 65% من مجموع المبحوثين، مقابل نسبتين تكاد تكون متكافئتين بالنسبة لمن يقطنون في مساكن وظيفية بنسبة 17%، ومن يلجأون لتأجير سكن بنسبة 18% من مجموع إجابات المبحوثين.

وتعكس نتائج الجدول أعلاه محدودية فرص الاستفادة من السكنات الوظيفية التي عادة ما توفرها الدولة لفئة الإطارات من الأطباء الأخصائيين ومسؤولي الإدارة، والتي يفترض أن تمكنهم من أن يكونوا قريبين من مكان العمل لتتبع وتحمل مسؤوليات الوظائف المنوطة بهم، في حين النسبة الغالبة من أفراد العينة يقطنون في مساكن خاصة بهم أو بأسرهم الموسعة، في حين تضطر فئة أخرى للإيجار.

ويمثل نمط السكن احد أهم الظروف الخارجية التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعامل واستقراره فيه، خصوصا بالنسبة لفئة المتزوجين من الموظفين مقارنة بالعزاب، وبالنسبة لسكان مقر الولاية الأم مقارنة بسكان القصور البعيدة، وبالنسبة لمن موطنهم من الولاية ادرار مقارنة بمن قدموا من ولايات أخرى.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أننا أمام عينة غالبية مبحوثيها يمتلكون سكنات من ملكهم الخاص.

جدول رقم (10): يوضح المواطن الأصلي للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	الموطن الأصلي
69	155	ولاية أدرار
31	71	ولاية أخرى
100	226	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من أفراد العينة موطنهم الأصلي ولاية أدرار بنسبة 69% من مجموع أفراد العينة المبحوثة، مقابل 31% من مجموع المبحوثين موطنهم الأصلي من ولايات أخرى جزائرية.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أننا أمام عينة يعود موطن غالبية أفرادها إلى الولاية أدرار، كما نستنتج أيضا أن ثلث أفراد العينة تقريبا ينحدرون من ولايات أخرى، وبالتالي تجدهم في الغالب يستجدون ظروف عمل وتحفيزات تعوضهم عن ما ضحوا به على الصعيد الاجتماعي اتجاه أسرهم وعائلاتهم.

جدول رقم (11): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	100	44
متزوج	120	53
أرمل	02	1
مطلق	04	2
المجموع	226	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين هم من فئة المتزوجين بنسبة 53% من مجموع المبحوثين، مقابل 44% من فئة العزاب، تليها نسبتين متكافئتين بالنسبة لفئة الأرمال 1% والمطلقين 2% من مجموع المبحوثين.

ويتضح من نتائج الجدول أننا أمام عينة جل أفرادها من فئة المتزوجين، وبالتالي فإن ارتباطهم بالعمل والاستقرار فيه قد يصبح محتما في بعض الحالات ما لم يتوفر بديل أحسن ومضمون، وذلك بحكم الالتزامات الأسرية التي تفرض توفير مصدر للدخل هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يمثل تنظيم الأسرة بالنسبة للكثير من الناس مصدر استقرار اجتماعي وانضباط مهني، وبالتالي ارتباط أكبر بالتنظيم الذي يمثل مصدر رزق لأسر وعوائل جل أفراد العينة، وهو ما يتمثله بعض الأفراد في سلوكيات مثل ارتفاع روح المبادرة والتضحية في العمل، تبني أهداف التنظيم، الحضور في الوقت وعدم التغيب عن العمل، والرغبة في الاستمرار داخل التنظيم رغم ضغوطات ومعوقات العمل.

جدول رقم (12): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى التعليم
1	03	متوسط
35	78	ثانوي
64	145	جامعي
100	226	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 64% من مجموع إجابات المبحوثين، مقابل 35% ذو مستوى ثانوي، و 1% ذو مستوى متوسط.

وتعكس نتائج الجدول متطلبات سوق الشغل في القطاع الصحي، التي عكفت الوزارة الوصية حديثا على رفع سقف المستوى التعليمي للاستفادة من تكوين متخصص أو تعليم عالي، على مستوى المعاهد أو المدارس المتخصصة في هذا المجال أو حتى الجامعات.

ونشير هنا إلى أن بعض الموظفين خريجي معاهد ومدارس تكوين عمال قطاع الصحة، لا تتيح لهم قوانين الوظيف العمومي الجزائري التنقل للعمل في قطاعات أخرى بنفس الشهادة، بحكم الطابع التخصصي لوظائفهم، وبالتالي فإن إمكانية الحراك المهني هي متاحة على مستوى أفقي فقط داخل نفس المؤسسة التي ينتمون إليها، أو بالتنقل للعمل في مؤسسة عمومية أخرى تنشط على مستوى نفس القطاع.

كما نجد عادة لدى فئة الجامعيين عادة رغبة كبيرة في التدرج العلمي في مجال التخصص، والذي يفسح بالضرورة فرص التدرج المهني في نفس المؤسسة التي يعملون بها، ويمكنهم من التدريب الاطلاع عن كل ما هو جديد في مجال التخصص، وبالتالي تصبح إتاحة فرص التكوين والتعليم ومنح التربص من بين أهم المحفزات التي تشجع هذه الفئة على الاستقرار في العمل.

ونستنتج من قراءتنا لهذا الجدول أننا أمام عينة غالبية أفرادها من مستوى جامعي، كما تتميز أيضا بتنوع المستويات وهو ما يعكس سياسة التوظيف التي تفرض مستويات ومؤهلات علمية بعينها لالتحاق بكل رتبة من الرتب على مستوى سلكي الأطباء وشبه الطبيين.

جدول رقم (13): يوضح الفئة المهنية للمبحوثين

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
طبيب عام	28	12
طبيب أخصائي	25	11
شبه طبي	173	77
المجموع	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين هم من فئة سلك شبه الطبي بنسبة 77% من مجموع إجابات المبحوثين، يليها تنسيب تقريبا متكافئ بالنسبة للأطباء العامون بنسبة 12%، تقابلها نسبة مكافئة لها بالنسبة للأطباء الأخصائيين وهي 11% من مجموع إجابات المبحوثين.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أننا أمام عينة جل مبحوثيها من سلك شبه طبي، وهو أمر منطقي يعكس ارتفاع أعداد هذه الفئة وتنوع رتبهم مقارنة مع أعداد الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية.

جدول رقم (14): يوضح الوضعية الوظيفية للمبحوثين

الوضعية الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
مرسم	195	86
غير مرسم	31	14
المجموع	226	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من المبحوثين قد تم ترسيمهم في وظائفهم، وهو ما تؤكدته نسبة 86% من مجموع المبحوثين، مقابل 14% من مجموع المبحوثين لم يرسموا بعد في وظائفهم.

يلزم قانون الوظيف العمومي الجزائري الذي يخضع مجموع مفردات عينة البحث لمضامين نصوصه، اشتراط توفر مدة عمل لسنة كاملة زائد تقرير ايجابي عن أداء الموظف يؤهله للتثبيت في المنصب، وتعكس هذه النسبة الغالبة أن معظم مفردات العينة قد تجاوزت أقدمية عملهم بالمؤسسة سنة واحدة على الأقل.

ويعتبر تثبيت الموظف في عمله أحد أهم عوامل الاستقرار في العمل، فقبل الترسيم يعتبر العامل في فترة تربص مدفوعة الأجر بعد اجتيازه لمسابقة التوظيف بنجاح، وبالتالي فإن إمكانية الفصل أو عدم التثبيت أمر وارد خلال هذه الفترة - حالات نادرة جدا في المؤسسات العمومية الجزائرية-، إلا إذا تسنى لمصالح الوظيف العمومي إثبات تزوير الشهادة من طرف الموظف، أو تم إلغاء نتائج المسابقة بحكم قضائي مثلا، أو غير ذلك من الحالات نادرة الحدوث في المؤسسات العمومية الجزائرية.

استنتج من تحليلي لبيانات هذا الجدول أننا أمام عينة جل مبحوثيها مرسمون في وظائفهم، كما نتبين أن العدد المتبقي الذي لم يرسم هم عمال لا زالوا حديثي العهد بالعمل بالمؤسسة العمومية، وان ترسيمهم بالعمل هي مسألة بلوغ المدة القانونية لا غير.

جدول رقم (15): يوضح أقدمية عمل المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	السن
29	65	02] أقل من سنتين
28	64	[6 - 2] سنوات
15	34	[10 - 6] سنوات
28	63	[10 سنوات فما فوق
100	226	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أقدمية العمل بين المبحوثين متنوعة، وهو ما تعكسه الثلاث نسب الأولى المتكافئة تقريبا، أولها نسبة 29% من مجموع الإجابات لمن تقل أقدميتهم في العمل عن سنتين، مقابل نسبتي مكافئتين لها تخص من تتراوح أقدمية عملهم بين (2- 6) ومن تفوق أقدميتهم في العمل العشر سنوات بنسبة 28 % على حد سواء.

ونتبين من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من المبحوثين تنحصر مدة أقدميتهم بالعمل في الفئتين الأولى والثانية؛ أي أن جلهم هم موظفون حديثو الالتحاق بالعمل في المؤسسة الاستشفائية، فمدة أقدميتهم لم تتجاوز 06 سنوات بعد، وبالتالي فإن خبرتهم بالعمل الاستشفائي لا زالت في بداياتها، كما نتبين احتواء عينة البحث على عمال ذوو أقدمية في العمل

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أننا أمام عينة تتنوع فيها أقدمية العمل بين المبحوثين لدرجة هي قريبة جدا من التكافؤ على مستوى الفئات المهنية المبحوثة.

الجدول رقم(16): يبين نظرة المبحوثين لمدى نظافة المباني ومواقع العمل

الفئة الوظيفية الاحتمالات	طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	0	0	6	24	28	16	34	15
لا	28	100	19	76	145	84	192	85
المجموع	28	100	25	100	173	100	226	100

تبين نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين يرون بأن المواقع والمباني التي يعملون بها غير نظيفة وصحية وفق ما تبينه نسبة 85% من إجابات المبحوثين، وهو ما تؤكد نسبة 100% بالنسبة من مجموع إجابات الأطباء العامون الذين يرون بأن المباني لا تتوفر على شروط النظافة المناسبة، وتتوافق معها إجابات الأطباء الأخصائيون بنسبة 76% من مجموع هذه الفئة، تليها فئة شبه طبيين بنسبة 84% من مجموع هذه الفئة.

في حين نجد أن 15% من مجموع إجابات المبحوثين يرون بأن المواقع والمباني التي يعملون بها هي نظيفة وصحية، منها بالنسبة لفئة الأطباء الأخصائيين ما نسبته 24% من مجموع هذه الفئة، ثم 16% بالنسبة لفئة شبه طبي من مجموع هذه الفئة كذلك.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن هناك حالة عدم رضا عن مستوى النظافة من وجهة نظر كل الفئات المهنية، ويشمل ذلك نظافة الأرضيات والجدران، وكذا نظافة المكاتب والأجهزة ووسائل النقل والتنقل، نظافة أدوات العمل، نقاوة الهواء المستنشق، بالإضافة إلى نظافة فضاءات وأماكن الراحة، ويمثل عامل النظافة احد أهم الظروف الفيزيائية التي تؤثر على معنويات المستخدمين وتنفرهم من العمل، خصوصا أنهم على اتصال دائم مع المرضى الذين يمثلون محور العمل الاستشفائي بالنسبة لكل المستشفيات.

ومن خلال بحثنا حول تفسيرات لهذا الوضع القائم على أصعدة مختلفة، واجهنا تباينات على مستوى مصلحة المستخدمين بنقص اليد العاملة وتوظيف بعض المنظفات وفق نظام الورشات¹ بأجور زهيدة وغير مستقرة، بالإضافة إلى نقص تعاون نسبة كبيرة من العمال والمرضى والزوار لتوفير مكان نظيف وصحي، أما بالنسبة لإجابات المبحوثين على مستوى المصالح سنحاول قراءتها من خلال الجدول الذي يلي.

¹ نظام التشغيل توطره مديرية النشاط الاجتماعي للفئات مندمي أو متنديي المستوى الدراسي.

الجدول رقم (17): يبين توزيع إجابات المبحوثين بخصوص مستوى نظافة المباني حسب المصالح

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات	
			المصلحة	ك
47	38	9	الاستعدادات	ك
100	80.9	19.1	%	
39	36	3	الأمومة والطفولة	ك
100	92.3	7.7	%	
28	23	5	جراحة عامة	ك
100	82.1	17.9	%	
22	18	4	الطب الداخلي	ك
100	81.8	18.2	%	
12	12	0	طب الأطفال	ك
100	100	0	%	
16	15	1	تصفية الدم	ك
100	93.8	6.2	%	
10	7	3	الأمراض العقلية	ك
100	70	30	%	
2	2	0	الطب الشرعي	ك
100	100	0	%	
5	5	0	الأشعة	ك
100	100	0	%	
3	3	0	الوقاية	ك
100	100	0	%	
9	7	2	المخبر الداخلي	ك
100	77.8	22.2	%	
18	16	2	كتلة العمليات	ك
100	88.9	11.1	%	
4	4	0	الصيدلية	ك
100	100	0	%	
8	4	4	مركز حقن الدم	ك
100	50	50	%	
3	2	1	المراقبة العامة	ك
100	66.7	33.3	%	
226	192	34	المجموع	ك
100	85	15	%	

نلاحظ من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين على مستوى كل المصالح غير راضين على حالة المواقع والمباني من حيث النظافة، وهو ما تؤكد نسبة 100% من إجابات المبحوثين على مستوى مصالح (طب الأطفال، الطب الشرعي، الوقاية، الصيدلية)، مقابل نسب متكافئة على مستوى مصلحة تصفية الدم بنسبة 93.8% من مجموع المبحوثين بالمصلحة، ومصلحة الأمومة والطفولة بنسبة 92.3%، ثم كتلة العمليات بنسبة 88.9% من مجموع المبحوثين بالمصلحة.

فبالنسبة لمصالح طب الأطفال والطب الشرعي والوقاية والصيدلانية هي مصالح صغيرة جدا مقارنة بعمل المصالح التي تلتها مصلحة (تصفية الدم والأمومة وكتلة العمليات)، وان دورها ليس علاجي بالدرجة الأولى إذا ما استثنينا مصلحتي طب الأطفال والطب الشرعي. فعلى مستوى مصلحة طب الأطفال والطب الشرعي نجد أن غالبية المبحوثين يؤكدون على تدني مستوى نظافة الأرضيات ونقاوة الهواء الذي يحتاج التلطيح الدوري بحكم الروائح المنبعثة من مصادر مختلفة كمخلفات المرضى وروائح الأدوية المستعملة .

وعلى مستوى مصلحة (تصفية الدم) يقول احد المبحوثين:

" نعانوا من روائح تاع دم شينة بزاف، والتنقية قليلة "

وفي هذه المصلحة خصوصية التعامل مع مرضى الكلى الذين يتوافدون دوريا على المستشفى طوال السنة من مرتين إلى ثلاث مرات في الأسبوع، فعلاوة على كثافة العمل، يضاف إليه كذلك مستوى النظافة على مستوى المصلحة حيث يشتكي الموظفون أكثر شيء من الروائح الكريهة المنبعثة في الهواء وقلة التنقية على مستوى الأرضيات والجدران، وحسب رأي المبحوث أن الدم يعتبر من بين أهم مصادر هذه الانبعاثات.

أما على مستوى مصلحة الأمومة والطفولة ، فتقول أحد الممرضات:

" نحتاج تواجد دائم لعامل النظافة نظرا لتوالي الولادات في كل الأوقات "

ويشير المبحوث إلى ظروف خاصة بالمصلحة التي يعمل بها والتي تحتاج عمال نظافة بكم وخصوصيات معينة، تفرض تواجدا دوريا وفعالا لطاغم التنظيح، ففي الوقت الذي قد تتوفر فيه المنظفات قد يغيب من يرفع النفايات، وفي الوقت الذي يفترض تواجد المنظفات بعدد معين على مستوى غرفة عمليات التوليد مثلا قد يتعذر العثور على واحدة فقط في بعض أوقات الازدحام، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة النفايات وما تخلفه من روائح وبقايا تقتضي الرفع الفوري لها دون تأخير باعتبار أن هناك مرضى آخرين في انتظار أدوارهن.

ونشير هنا إلى أن شريحة واسعة من المبحوثين العاملين بالمصلحتين سالفتي الذكر بالإضافة إلى مصلحة الاستجالات، وفي معرض إجاباتهم عن السؤال رقم (54) ، أشاروا إلى أن من بين أهم المبادرات الفردية التي يقومون بها على مستوى أماكن العمل هي تنظيف مكان العمل.

وعلى مستوى (كتلة العميات) يقول احد المبحوثين:

" ما نحتاجه لتوفير نظافة حقيقية هو عامل تقني نظافة "

فالمبحوث هنا لا ينكر توفر النظافة على مستوى المصلحة إلا انه يعقب على نوعيتها، ويشير المبحوث إلى اختصاصي التنظيح بالمستشفيات، بحيث يمتلك حملة هذا التخصص المعرفة الشاملة بخصوصيات العمل الاستشفائي ويكونون على وعي تام بأدوارهم، كما يمكن ذلك من تسهيل عملية الاتصال بينهم وبين الطاقم الطبي والإداري باعتبار امتلاكهم لمستوى دراسي يؤهلهم لذلك.

استنتج من قراءتي وتحليلي لنتائج هذا الجدول أن هناك نسبة مرتفعة جدا من حالات عدم الرضا فيما يخص نظافة أماكن العمل على مستوى كل المصالح وفق ما تبينه النتائج، ومن خلال الملاحظة تبين أن الأمر يستفحل أكثر في بعض المصالح التي يكثر فيها العمل وتحتاج إلى مستويات مرتفعة من التطهير والتعقيم قصد ضمان سلامة المرضى من جهة، وتجنب نقل العدوى بين المرضى فيما بينهم واتجاه الطاقم الطبي من جهة أخرى، مثل ما هو الحال بالنسبة لمصلحة تصفية الدم ومصلحة الأمومة والطفولة .

الجدول رقم(18): يبين نظرة المبحوثين لمدى ضيق أو اتساع المباني

الفئة الوظيفية الاحتمالات	طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
متسعة	2	7.1	1	4	22	12.7	25	11.1
ضيقة	9	32.1	15	60	76	43.9	100	44.2
عادية لكن مكتظة	17	60.7	9	36	75	43.4	101	44.7
المجموع	28	100	25	100	173	100	226	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين بنسبة 44.7% يؤكدون أن المباني مكتظة، وهو ما تبينه إجابات المبحوثين على مستوى كل فئة مهنية، فهناك 60.7% من مجموع الأطباء العامون يرون بان هذه المباني مكتظة ولا تستوعب أعداد المرضى والزوار والموظفين في نفس الوقت، يليها سلك شبه طبي بـ 43.4% من مجموع هذه الفئة، ومقابل 36% بالنسبة للأطباء الأخصائيين من مجموع هذه الفئة.

وفي المقابل جاءت نسبة 44.2% من مجموع الإجابات يعبر من خلالها المبحوثون على أن المواقع والمباني ضيقة، وتوزع هذه النسبة بين الفئات المهنية ترتيبيا حيث تماشى الأطباء الأخصائيين مع هذا الرأي بنسبة 60% من مجموع هذه الفئة، يليها سلك شبه طبي بـ 43.9% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا فئة الأطباء العامون بـ 32.1% من مجموع هذه الفئة.

ومن خلال ملاحظتنا لمكان العمل خلال فترة الدراسة، اتضح لنا وجود ضيق شديد بالنسبة لغرف الكشف الطبي على المرضى بالنسبة للأطباء، لا يكاد يتسع بعضها للتحرك الطبيعي خصوصا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار المساحة التي تشغلها بعض التجهيزات، وقد صرح بعض المبحوثين ان جل هذه المكاتب في الأصل هي غرف مجزئة حولت إلى مكاتب خاصة بالأطباء.

وعلى مستوى غرف المتابعة يشكي جل الموظفين من اكتظاظ الغرف بالمرضى خصوصا على مستوى مصلحتي الاستجالات والجراحة العامة وقبلها غرفة الإنعاش، وقد وقفنا عن حالات لبعض المرضى يشتركون الأسرة على مستوى مصلحة الاستجالات، وفي فترة الدراسة وقفنا على حالة مستعجلة خصص لها مكان بأروقة المصلحة نظرا لتزامن حالته مع بعض الأشغال لإعادة تهيئة جناح متابعة المرضى على مستوى المصلحة، وهنا يجب أن نشير إلى أن عمر المستشفى منذ بنائه يعود إلى القرن التاسع عشر وقت الاحتلال الفرنسي للجزائر، وما حدث هو تغير هائل على مستوى عدد الساكنة بالمنطقة وأعداد المرضى وتنوع حالاتها، مقارنة بالتغييرات البسيطة على مستوى البنى بالنسبة لمستشفى مقر الولاية.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين غير راضين عن حالة المباني من حيث ملاءمة مساحتها لأداء مهام العمل، فعلاوة على ضيقها لاستيعاب الأعداد الهائلة من المرضى، يشد

الأمر عندما تكتظ أيضا بالزوار، وفي الغالب يجد الموظف نفسه - طبيبا كان أو ممرضا - بين إزامية أداء واجبه وفق ما يمليه الضمير المهني ومعوقات انجازه في ظل هذا الوضع، وهو ما يؤثر بالضرورة على معنويات العمل وبالتالي الأداء الوظيفي للأفراد وجماعات العمل.

الجدول رقم(19): يبين إجابات المبحوثين عن مدى كفاية التهوية والتكييف خصوصا صيفا

الفئة الوظيفية الاحتمالات		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	12	56	14	56.1	97	54.4	123	54.4
لا	16	57.1	11	44	43.9	76	45.6	103	45.6
المجموع	28	100	25	100	173	100	226	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك حالة رضا عام عن مدى توفر التهوية والتكييف بنسبة 54.4% من مجموع إجابات المبحوثين، وهو ما تؤكدته نسبة 56% من مجموع إجابات سلك الشبه الطبي والأطباء الأخصائيون على حد متكافئ، مقابل نسبة 12% بالنسبة للأطباء العامون.

في حين ذهب رأي 45.6% من مجموع المبحوثين إلى عدم توفر أماكن العمل على التهوية والتكييف بشكل كاف خصوصا في فصل الصيف أين تشتد درجة الحرارة بمنطقة ادرار، فقد توافقت إجابات الأطباء العامون بنسبة 57.1% مع هذا الموقف، تلتها نسبتي متكافئتين بـ 44% بالنسبة للأطباء الأخصائيين وشبه الطبيين.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين راضون على مستوى التهوية والتكييف على مستوى أماكن العمل، وهو عامل فيزيقي هام يسهل انجاز المهام ويخفف من عناء العمل خصوصا في فصل الصيف الذي يتميز بارتفاع درجات الحرارة بالمنطقة التي قد تصل إلى مستوى 58° مئوية تحت الظل في هذا الفصل، علاوة على النقص الكبير في أعداد العمال خلال هذه الفترة نتيجة خروج شريحة واسعة منهم في عطلة سنوية، وبالتالي فان مثل هذا العامل يعتبر من العوامل المهمة التي ترفع من معنويات العمال وتحفز شريحة واسعة من العمال على العمل في مثل هذه الظروف المناخية الصعبة.

الجدول رقم(20): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول توفر التهوية والتكييف على مستوى المصالح

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات	
			ك	المصلحة
47	20	27	ك	الاستعجالات
100	42.6	57.4	%	
39	26	13	ك	الامومة والطفولة
100	66.7	33.3	%	
28	11	17	ك	جراحة عامة
100	39.3	60.7	%	
1822	5	17	ك	الطب الداخلي
100	22.7	77.3	%	
12	6	6	ك	طب الأطفال
100	50	50	%	
16	12	4	ك	تصفية الدم
100	75	25	%	
10	4	6	ك	الأمراض العقلية
100	40	60	%	
2	0	2	ك	الطب الشرعي
100	0	100	%	
5	2	3	ك	الأشعة
100	40	60	%	
3	0	3	ك	الوقاية
100	0	100	%	
9	3	6	ك	المخبر الداخلي
100	33.3	66.7	%	
18	7	11	ك	كتلة العمليات
100	38.9	61.1	%	
4	3	1	ك	الصيدلية
100	75	25	%	
8	4	4	ك	مركز حقن الدم
100	50	50	%	
3	0	3	ك	المراقبة العامة
100	0	100	%	
226	103	123	ك	المجموع
100	45.6	54.4	%	

نلاحظ ان نتائج الجدول أعلاه تؤكد نتائج الجدول السابق له، بحيث نرى أن غالبية إجابات المبحوثين على مستوى المصالح تؤكد على توفر التهوية والتكييف بشكل كاف وجاء ذلك بنسبة 100% من مجموع مبحوثي مصالح (الطب الشرعي، الوقاية، المراقبة العامة)، مقابل 77.3% بالنسبة للطب الداخلي، ومقابل 66.7 بالنسبة للمخبر الداخلي، تلتها نسب متكافئة وهي 61.1 بالنسبة

لكثلة العمليات و 60.7% بالنسبة للجراحة العامة، ثم 60% بالنسبة للأمراض العقلية وأخيرا 57.4 بالنسبة للاستعدادات.

إلا انه في المقابل تبين نتائج الجدول أعلاه حالة عدم رضا عن مقدار التهوية والتكييف المتوفرتين بالنسبة لمصلحة تصفية الدم والصيدلية بنسبة 75% من مجموع مبحوثي المصلحة، تليها مصلحة الأمومة والطفولة بنسبة 66.7%، وهو ما يؤكد نتائج الجدول رقم (19) الذي يؤكد على تدهور مستوى النظافة على مستوى هذه المصالح.

استنتج من قراءتي لنتائج هذا الجدول أن مستوى توفر التهوية والتكييف متوفر بشكل كاف ومقبول على مستوى اغلب المصالح، إلا أن هناك بعض المصالح تقل فيها التهوية بحكم خصوصية العمل مثلما هو الشأن بالنسبة لمصلحة تصفية الدم التي يعاني المستخدمون فيها من انبعاثات روائح تحتاج إلى نمط تهوية خاص لتصريفها، والشأن نفسه بالنسبة للصيدلية التي تتوفر على كل أنواع الأدوية ومواد التعقيم والتخدير وغيرها، أما بالنسبة لمصلحة الأمومة أين يكثر أعداد المرضى وحالات الولادة الطبيعية والجراحية، حيث يفرض ذلك كله شروط تهوية وتكييف بنمط خصوصي.

الجدول رقم(21): يوضح مدى توفر فضاءات وأماكن للراحة خصوصا أثناء الدوام الليلي

الفئة الوظيفية الاحتمالات	طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	4	14.3	5	20	35	20.2	44	19.5
لا	24	85.7	20	80	138	79.8	182	80.5
المجموع	28	100	25	100	173	100	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين يرون بان المؤسسة لا تتوفر على فضاءات وأماكن للراحة خصوصا أثناء الدوام الليلي وذلك بنسبة 80.5 % من مجموع إجابات المبحوثين، وقد جاءت

إجابات المبحوثين حسب الفئات المهنية تؤكد هذا الاتجاه بنسب متقاربة تعلوها نسبة 85.7% بالنسبة للأطباء العامون من مجموع هذه الفئة، تليها نسبة 80% بالنسبة للأطباء الأخصائيين، وأخيرا 79.8% من مجموع فئة سلك شبه طبي.

في حين أن 19.5% من مجموع إجابات المبحوثين يرون أن المؤسسة تتوفر على فضاءات وأماكن للراحة خصوصا أثناء الدوام الليلي، جاء منها بالنسبة لسلك شبه طبي 20.2% من مجموع هذه الفئة، ونسبة مماثلة لها بالنسبة للأطباء الأخصائيين بنسبة 20% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا الأطباء العامون بنسبة 14.3% من مجموع هذه الفئة.

فعلى الرغم من وقوفنا على توفر غرف خاصة براحة الأطباء والمرضى خصوصا أثناء الدوام الليلي أين يصبح توفرها أمر ضروري، إلا أن هذه الغرف في الغالب هي غرف يلتجأ إليها في حالة التعب الشديد لأخذ قسط من الراحة، كما يتركز دورها في كونها أمكنة لتغيير الملابس وحفظ الأمتعة الخاصة بالنسبة للجنسين من الذكور والإناث.

في حين ينقص توفر مساحات خضراء ومرافق تقدم خدمات اجتماعية للعمال خصوصا أثناء الدوام الليلي حين تغلق جميع المحلات المجاورة للمستشفى أبوابها، مثل الحاجة لتوفير نادي ومطعم خاص بعمال المستشفى ينقص من حالات ترك مواقع العمل لأسباب مثل هذه، ويريح العمال المقيمين بعيدا عن محيط المؤسسة من عناء التنقل لمنازلهم لأخذ وجبة ساخنة في وقت الحاجة، خصوصا وأن سياسة الدوام تملئ على الموظفين التواجد المستمر في مواقع العمل دون انقطاع إلا في حالات الخروج بترخيص من الإدارة.

واستنتج من تحليلي لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين يؤكدون على عدم توفر المؤسسة على فضاءات وأماكن للراحة خصوصا أثناء الدوام الليلي حيث تشتد الحاجة لمثل ذلك، وبالتالي نستشف انخفاض مستويات الرضا في صفوف المبحوثين على مدى توفر مثل هكذا مرافق لاستجلاب الراحة البدنية والنفسية للعمال، والتي تواجه حالات التعب والضغط المهني للعمل المستمر أثناء الدوام، وهنا قد يعبر العامل عن عدم رضاه عن هذا الوضع بطرق غير رسمية مختلفة، مثل تركه لمواقع العمل

أثناء الدوام بحجة اقتناء شيء معين، أو التذمر في العمل نتيجة عدم توفر مكان للراحة، أو التأخر والتقاعد في العمل في أوقات ذروة العمل، وهو ما يجعل علاقات العمل تتوتر بين العمال فيما بينهم أو مع رؤسائهم، أو حتى مع المرضى في أحيان كثيرة، وكل هذه العوامل تنقص بشكل كبير مدى ارتباط العامل بوظيفته والتي تقتضي إلى حد بعيد المهنية والتضحية في العمل باعتبارها تتعلق بالجانب الإنساني بالدرجة الأولى.

الجدول رقم(22): يبين مدى تشجيع الظروف الفيزيائية والمكانية بالعمل على الاستقرار الوظيفي

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم تشجعي	1	3.6	5	20	37	21.4	43	19	
لا تشجعي	27	96.4	20	80	136	78.6	183	81	
المجموع	28	100	25	100	173	100	226	100	

تظهر نتائج الجدول أن هناك اتجاه عام بنسبة 81% من مجموع إجابات المبحوثين، يؤكد على الظروف الفيزيائية والمكانية مواقع العمل لا تشجع المبحوثين على الاستقرار بالعمل، وهو ما تؤكد إجابات غالبية المبحوثين على مستوى كل الفئات المهنية بنسبة 96.4% بالنسبة للأطباء العامون من مجموع هذه الفئة، مقابل نسبتين متكافئتين من مجموع كل فئة تصبان في نفس الاتجاه قدرت بـ 80% بالنسبة لإجابات الأطباء الأخصائيين و 78.6% بالنسبة للشبه طبي.

في حين يرى ما نسبته 19% من مجموع الإجابات ان الظروف الفيزيائية والمكانية تشجعهم على الاستقرار بالعمل، جاء منها بالنسبة لسلك شبه طبي 21.4% من مجموع هذه الفئة ، مقابل نسبة تكافئها للأطباء الأخصائيين قدرت بـ 20% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا فئة الأطباء العامون بـ 3.6% من مجموع هذه الفئة.

وتظهر النتائج التأثير السلبي الواضح لطبيعة الظروف الفيزيائية والمكانية على استقرارهم، ويظهر هذا التأثير بشكل مباشر على مستوى الدافعية اتجاه العمل حيث تنخفض معنويات العمال نتيجة ذلك، ويعتبر توفير ظروف فيزيائية ومكانية ملائمة للعمل من بين الحاجات الأساسية التي تدفع الموظفين للإستقرار في العمل، ليفكر بعدها في حاجيات أخرى تتعلق ببناء علاقات جيدة والتدرج الوظيفي وغيرها، ثم إننا نجد النسبة ترتفع أكثر لدى الأطباء العامون والأخصائيين باعتبار ان جملتهم من مستوى دراسي عالي (جامعيون) ولم يجدوا تطابقا بين ما تلقوه من تكوين نظري حول شروط الفيزيائية والمكانية لتقديم خدمة استشفائية مقبولة وبين ما وجدوه في ارض الواقع من ظروف مغايرة.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن الظروف الفيزيائية والمكانية التي يعمل بها المبحوثين لا تشجع إلى حد بعيد على الاستقرار في العمل وفق ما تؤكد نسبة 81% من مجموع الإجابات، والسبب وراء ذلك يرجع في أساسه إلى انخفاض مستويات الرضا على حالة المواقع والمباني من حيث النظافة وتوفر فضاءات وأماكن للراحة خصوصا أثناء الدوام الليلي وفق ما تبينه نتائج الجدول رقم (16) و (21) ، بالإضافة إلى ارتفاع حالات عدم الرضا عن حالة المواقع والمباني من قدرة الاستيعاب وفق ما تبينه نتائج الجدول رقم (18).

الجدول رقم(23): يبين علاقة الظروف الفيزيائية والمكانية بالرغبة في الاستمرار بالعمل

المجموع		لا		نعم		الرغبة في الاستمرار بالعمل
%	ك	%	ك	%	ك	الظروف الفيزيائية والمكانية
19	43	4.4	10	14.6	33	نعم تشجعي
81	183	39.4	89	41.6	94	لا تشجعي
100	226	43.8	99	56.2	127	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة بنسبة 56.4% من مجموع الإجابات، منها 41.6% من المبحوثين غير راضون عن طبيعة الظروف الفيزيائية والمكانية التي يعملون فيها، مقابل 14.6% من مجموع الإجابات هم راضون عن الظروف الفيزيائية والمكانية التي يعملون فيها داخل المؤسسة. وفي المقابل 43.8% من مجموع الإجابات ليس لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل داخل التنظيم، منهم 39.4% من مجموع الإجابات غير راضون عن الظروف الفيزيائية والمكانية بالعمل، مقابل 4.4% من مجموع الإجابات هم راضون عن الظروف الفيزيائية والمكانية التي يعملون فيها.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين لديهم رغبة في الاستمرار في العمل على الرغم من حالة عدم الرضا عن الظروف الفيزيائية والمكانية التي يعملون خلالها وفق ما تبينه نسبة 41.6% من مجموع الإجابات، مقابل نسبة مكافئة لها تقريبا 39.4% من مجموع إجابات المبحوثين ليس لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل ويقرون في نفس الوقت بعدم رضاهم عن الظروف الفيزيائية والمكانية بمواقع العمل، وبالتالي يمكن أن نخلص إلى وجود تأثير ضعيف للظروف الفيزيائية والمكانية على الرغبة في الاستمرار بالعمل، وهو ما تؤكدته نتيجة معامل الارتباط سبيرمان حول العلاقة بين المتغيرين بمعدل 0.20 عند مستوى دلالة معنوية اقل من 0.05.

الجدول رقم(24): يبين نظرة العمال لعدالة سياسة الدوام المتبعة بالتنظيم

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عادية		6	21.4	11	44	63	36.4	80	35.4
عادلة		4	14.3	3	12	33	19.1	40	17.7
مجحفة		18	64.3	11	44	77	44.5	106	46.9
المجموع		28	100	25	100	173	100	226	100

يتضح من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين يرون بان سياسة الدوام المتبعة هي مجحفة في حقهم وذلك بنسبة 46.9 % من مجموع الإجابات. وهو ما تؤكد إجابات المبحوثين بالنسبة للأطباء العامون بنسبة 64.3% من مجموع هذه الفئة، مقابل نسبتين متكافئتين بالنسبة لسلك شبه طبي و الأطباء الأخصائيون بنسبة 44.5 % ، و 44% من مجموع كل فئة على التوالي.

في حين 35.4 % من مجموع إجابات المبحوثين يرون بان سياسة الدوام المتبعة هي عادلة، خص منها لفئة الأطباء الأخصائيين ما نسبته 44% من مجموع الفئة، مقابل فئة شبه الطبيين بنسبة 36.4% من مجموع هذه الفئة، ثم فئة الأطباء العامون بنسبة 21.4% من مجموع هذه الفئة.

ومثلت نسبة 17.7% إجابات مجموع المبحوثين الذين يرون بان سياسة الدوام المتبعة هي عادلة بالنسبة إليهم، جاء منها لفئة فئة سلك شبه طبي بـ 19.1% من مجموع هذه الفئة، تلاها فئة الأطباء العامون بـ 14.3% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا الأطباء الأخصائيين بـ 12 % من مجموع هذه الفئة.

وبالرجوع إلى نظام المداومة المتبع بمستشفى ابن سينا ادرار الذي يقوم على انتظام مجموعات عمل يختلف تعدادها من مصلحة لأخرى، وتعمل وفق ورتين هما وردية النهار ووردية الليل، بحيث يضمن هذا النظام دوام العمل طيلة اليوم أي 24 ساعة كاملة.

ففي مصلحتي الاستعجالات ومصلحة الطب الداخلي مثلا نسجل انتظام 6 مجموعات في سلك شبه طبي (مجموعتين بالنهار) و (4 مجموعات بالليل) يتداولون على أيام الأسبوع وفق برنامج شهري، حيث أن توقيت العمل بالنسبة لمجموعات النهار من الساعة 8:00 إلى الساعة 17:00 وتوقيت مجموعات الليل من الساعة 12:00 إلى غاية الساعة 8:00 من اليوم الذي يليه، على أن تختلف فترات الراحة بالنسبة لمجموعات النهار (ثلاثة أيام عمل يقابله ثلاثة أيام راحة)، وبالنسبة لمجموعات الليل (يوم عمل مقابل 03 أيام راحة)، وقد وقفنا على إشكال تنظيمي يخص ضبط جداول المداومة على مستوى مصلحة الاستعجالات حيث أن غالبية فئة جنس الإناث يفضلن العمل بدوام النهار عن مداومة الليل مع ارتفاع أعدادهن مقارنة بالذكور وتوفر مجموعتين فقط بوردية الصباح، ما يشكل ضغطا على المشرفين في إيجاد سبل لتلبية احتياجاتهم.

أما بالنسبة لمصلحة تصفية الدم فتضم 3 مجموعات (مجموعتين بالنهار تعمل من الساعة 8:00 إلى 16:00) و (مجموعة واحدة مساء من الساعة 15:00 إلى 23:00) على أن تستفيد مجموعتي النهار من يومي راحة بعد يومي عمل متتابعين، وتستفيد مجموعة المساء من يوم راحة بعد كل يوم عمل، مع الأخذ بعين الاعتبار استفادة الموظفون ككل من يوم راحة بيوم الجمعة، أما بالنسبة للمناوبة الليلية يوضع تحت التصرف طبيب زائد ممرض كل ليلة عمل.

وعلى مستوى كثلة العمليات نسجل انتظام 5 مجموعات، هناك مجموعة واحدة بالنهار (8:00 إلى 16:30) و 4 مجموعات بالليل (14:00 إلى 8:00 صباحا من اليوم الموالي) على أن يستفيدوا من 3 أيام راحة بعدها مباشرة.

وبالمقارنة بين مختلف المصالح نجد أن نوع وحجم العمل بالنسبة لمصلحة الوقاية وتصفية الدم يختلف تمام الاختلاف عن مصلحة الاستجالات ومصلحة الأمومة، فبالنسبة لهذين الأخيرتين يقتضي العمل فيهما التواجد المستمر والكافي للطاقتين الطبيتين 24/24 ساعة أين ينتفي ضرورة ذلك على مستوى مصلحة الوقاية على سبيل المثال لا الحصر، وبالنظر إلى عدد العمال على مستوى كل مصلحة نجد أن تعداد المستخدمين يختلف من مصلحة لأخرى، كما أن تواجدهم الفعلي في كل الأوقات يستحيل أن يتوفر كذلك، لذلك نجد أن المنسقين الطبيين وشبه الطبيين تحت إشراف إدارة مديرية المصالح الصحية تسعى إلى تغطية هذه الجوانب بإدخال تغييرات من حين إلى آخر حسب الحاجة على طريقة توزيع العمال داخل المجموعات وتوقيت العمل بالنسبة لكل منها.

كما أن نظام الدوام بالمستشفى يفرق بين نوبات النهار ونوبات الليل، وتعتبر في نفس الوقت معيارا لاحتساب فترات الراحة كما سلف توضيح ذلك، وهنا وجب الإشارة إلى أن " المناوبات الليلية¹ التي يفرض نص القانون الامتثال لها من طرف جميع إطارات وأعوان الصحة العمومية ضمنا لتوفير الحد الأدنى للخدمة، هي تخضع لتنظيم خاص يوضح المستفيدين منها والتعويضات المستحقة وكذلك فترات الراحة المستفاد منها.

فبالرجوع إلى نظام عمل فئة الأطباء العامون مثلا نجد أنهم ينتظمون في مجموعات لتغطية وردية النهار يوميا، على أن يلتزم الجميع بنظام المناوبة الليلية كذلك ليستفيد الطبيب من مقابل مادي عن كل نوبة عمل ليلية وفترة راحة تليها مباشرة وفق ما ينص عليه النظام التعويضي للمناوبات سالف الذكر.

¹ انظر المرسوم التنفيذي رقم 195/13 المؤرخ بـ 2013/05/20 المتعلق بالتعويض عن المناوبة لفائدة مستخدمي المؤسسات العمومية للصحة.

الجدول رقم(25): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول عدالة سياسة الدوام المتبعة حسب متغير الجنس

الجنس	عدالة سياسة الدوام		عادية		عادلة		مجحفة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	24	27.9	20	23.3	42	48.8	86	100		
أنثى	56	40	20	14.3	64	45.7	140	100		
المجموع	80	35.4	40	17.5	106	46.9	226	100		

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين يرون بأن سياسة الدوام مجحفة في حقهم بنسبة 46.9% من مجموع الإجابات، منهم بالنسبة لجنس الذكور 48.8% من مجموع هذه الفئة، مقابل 45.7% إناث من مجموع هذه الفئة.

في حين 35.4% من مجموع المبحوثين يرون أن سياسة الدوام عادية وفق نص القانون، جاءت نسبة الإناث منهم بـ 40% من مجموع هذه الفئة، مقابل فئة الذكور بنسبة 27.9% من مجموع هذه الفئة.

وجاءت نسبة 17.7% من مجموع المبحوثين يرون أن سياسة الدوام عادلة، بنسبة 23.3% ذكور من مجموع هذه الفئة، مقابل 14.3% إناث من مجموع هذه الفئة.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين يرون أن سياسة الدوام مجحفة في حقهم مثلما تؤكد نسبة 46.9% من مجموع الإجابات، وأن هذا الموقف يتكافئ فيه كلا الفئتين من الذكور والإناث وفق ما تؤكد النسبتين المتقاربتين بالنسبة للذكور بـ 48.8% من مجموع هذه الفئة عند فئة الذكور الإناث مقارنة بفئة و45.7% بالنسبة للإناث من مجموع هذه الفئة أيضا.

الجدول رقم(26): يبين علاقة عدالة سياسة الدوام بالتغيب أو التأخر عن العمل

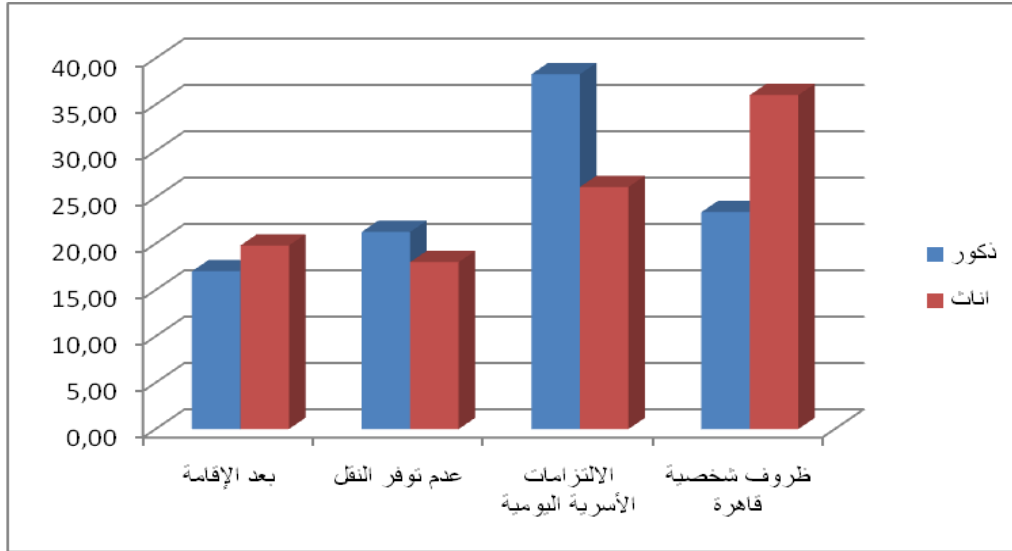
التغيب عن العمل		لا		نعم		المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	%
عدالة سياسة الدوام	43	19	37	16.4	80	35.4
عادية	20	8.8	20	8.8	40	17.7
مجحفة	64	28.3	42	18.6	106	46.9
المجموع	127	56.2	99	43.8	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يتأخرون أو يتغيبون عن العمل لسبب أو لعارض معين وذلك بنسبة 56.2 % من مجموع الإجابات المعبر عنها، 28.3% منهم يرون بان سياسة الدوام مجحفة في حقهم، مقابل 19% يرون بأنها عادية، ومقابل 8.8% فقط من مجموع الإجابات المعبر عنها يرون بأنها عادلة.

في حين أن 43.8% من مجموع إجابات المبحوثين لا يتغيبون عن العمل، منهم 18.6% من مجموع إجابات المبحوثين يرون بان سياسة الدوام المتبعة حالياً مجحفة في حقهم، مقابل 16.4% من المجموع إجابات المبحوثين يرون بأنها عادية وفقاً لنص القانون، و مقابل 8.8% من مجموع إجابات المبحوثين يرون بأنها عادلة.

وقد جاءت أسباب التأخر أو التغيب عن العمل وفق إجابات المبحوثين متباينة والتي نوضحها من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (4): يوضح أسباب الغياب أو التأخر عن العمل موزعين حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث

يبين لنا الشكل أعلاه التباين الواضح في إجابات المبحوثين حسب كل جنس فيما يتعلق بترتيبهم لأسباب الغياب أو التأخر عن العمل، فبالنسبة لفئة الذكور جاءت أعلى نسبة 38.29% بسبب الالتزامات الأسرية، متبوعة بـ 23.40% بسبب ظروف شخصية قاهرة، يليها عدم توفر النقل بـ 21.27% ، وأخير 17.02% بسبب بعد الإقامة. محسوبة من مجموع فئة الذكور

أما بالنسبة للإناث 36.03% بسبب ظروف شخصية قاهرة كالمرض، تليها نسبة 26.12% بسبب الالتزامات الأسرية، متبوعة بنسبة 19.81% بسبب بعد الإقامة، وأخيرا 18.01% بسبب عدم توفر النقل، محسوبة من مجموع فئة الإناث.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن هناك علاقة ارتباط ضعيف بين طبيعة سياسة الدوام و التغيب أو التأخر عن العمل، وهو ما يؤكد معامل الارتباط سييرمان بـ 0.09 عند مستوى دلالة معنوية اقل من 0.05، وان التغيب او التأخر بسبب بعض الالتزامات الأسرية يمثل السبب الرئيسي لفئة الذكور، متبوع بسببي الظروف القاهرة وعدم توفر النقل، في حين تمثل الظروف الشخصية القاهرة كالمرض السبب الرئيسي لفئة الإناث، متبوعة بسببي الالتزامات الأسرية وبعد الإقامة.

الجدول رقم(27): يبين موقف العمال من مدى ملاءمة أوقات العمل حسب الفئات المهنية

الفئة الوظيفية الاحتمالات	طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مناسبة	14	50	17	68	122	70.5	153	67.7
غير مناسبة	14	50	8	32	51	29.5	73	32.3
المجموع	28	100	25	100	173	100	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتجاه عام يفيد بملاءمة أوقات العمل لجميع الفئات المهنية وذلك بنسبة 67.7% من مجموع إجابات المبحوثين، وما يؤكد هذا الاتجاه العام إجابات فئة شبه الطبيين بنسبة 70.5% من مجموع هذه الفئة، الذين يرون أن أوقات العمل وفق النظام المعمول به هي مناسبة لهم، مقابل نسبة 68% من مجموع فئة الأطباء الأخصائيين، ثم الأطباء العامون بنسبة 50% من مجموع هذه الفئة.

في حين أن 32.3% من مجموع إجابات المبحوثين ينظرون إلى أوقات العمل بأنها غير مناسبة، جاء منها بالنسبة للأطباء العامون 50% من مجموع هذه الفئة، مقابل 32% بالنسبة للأطباء الأخصائيين من مجموع هذه الفئة، ومقابل نسبة مكافئة لسلك شبه طبي بـ 29.5% من مجموع هذه الفئة.

فبالنسبة لأوقات العمل على مستوى مستشفى ابن سينا، فإن نظام الدوام بالمستشفى حتى يضمن ديمومة العمل يعتمد في غالبية المصالح على ورديتي النهار والليل كما سلف الذكر، حيث ان توقيت العمل على مستوى غالبية المصالح، يبتدئ بالنسبة لمجموعات النهار من الساعة 8:00 إلى الساعة 17:00 وتوقيت مجموعات الليل من الساعة 12:00 إلى غاية الساعة 8:00 من اليوم الذي يليه، مع الأخذ بعين الاعتبار وجود بعض الاختلافات الطفيفة فيما يتعلق بتوزيع هذه الساعات على مستوى بعض المصالح وبالنسبة للأطباء مقارنة بالشبه الطبي في بعض الحالات، مع المحافظة على الحجم الساعي القانوني (8 ساعات عمل) وذلك راجع لبعض الاعتبارات هي:

- عدد العمال بالمصلحة مقارنة بحجم العمل.
- التواجد الفعلي للموظفين (ففي فصل الصيف مثلا تكثر حالات العطل السنوية مقارنة بفصل الشتاء).

- حجم العمل ونوع المهام.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن هناك رضا عام عن مواقيت العمل بالنسبة لجميع الفئات المهنية، وأنه لا توجد لذلك علاقة واضحة بمعدلات التأخر عن العمل بناء على توكده نتيجة معامل الارتباط سبيرمان التي لم تكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري أوقات العمل ومعدلات التأخر عن العمل، ويعود ذلك حسب تحليلنا إلى توفر مرونة معتبرة في اختيار جماعات

العمل مع وجود كذلك حيزا من المرونة في التعامل مع بعض الحالات الاستثنائية التي يقع أمامها الموظفون نتيجة ظروفهم الخاصة عن طريق إنابة الواحد منهم عن الآخر في إطار تفاهم شخصي بين الاثنين تحت مسؤولية المسؤول المباشر.

الجدول رقم (28): يبين علاقة مدى مناسبة أوقات العمل بمواظبة العمال

المجموع		لا		نعم		ترك العمل لانجاز مصالح شخصية
%	ك	%	ك	%	ك	مدى مناسبة توقيت العمل
67.7	153	38.1	86	29.6	67	مناسبة
32.3	73	16.8	38	15.5	35	غير مناسبة
100	226	54.9	124	45.1	102	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين لا يتركون أعمالهم لانجاز مصالح شخصية وذلك بنسبة 54.9% من مجموع الإجابات المعبر عنها، منهم 38.1% يرون أن أوقات العمل مناسبة، مقابل نسبة 16.8% من مجموع الإجابات يرون أن أوقات العمل غير مناسبة.

في حين أن 45.1% من مجموع الإجابات يقرون بترك العمل لانجاز مصالح شخصية، منهم 29.6% يرون أن أوقات العمل مناسبة، مقابل 15.5% من مجموع الإجابات يرون أن أوقات العمل غير مناسبة.

تكشف نتائج الجدول على أن أوقات العمل هي مناسبة لأغلب المبحوثين مثلما تؤكد نسبة 67.7% من مجموع الإجابات، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأنها مناسبة ويقرون في نفس الوقت بترك أعمالهم لانجاز مصالح شخصية بنسبة 29.6% فإن غالبية هؤلاء أجابوا بأنهم يتركون مواقع عملهم بعد أخذ إذن أو ترخيص من الإدارة .

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن هناك علاقة واضحة بين المواظبة في العمل في العمل ونظرة المبحوثين لمدى مناسبة أوقات العمل، وهو ما تؤكد نسبة 38.1% من مجموع إجابات المبحوثين الذين لا يتركون مواقع عملهم أثناء وقت العمل لانجاز مصالح شخصية.

الجدول رقم(29): يبين موقف العمال من مدى عدالة توزيع المسؤوليات والالتزامات المهنية بين الموظفين

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عادل		1	3.6	7	28	23	13.3	31	13.7
عادل لدى البعض		16	57.1	10	40	84	48.6	110	48.7
غير عادل		11	39.3	8	32	66	38.2	85	37.6
المجموع		28	100	25	100	173	100	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك موقف للمبحوثين من عدالة توزيع المسؤوليات المهنية يميل للقول بأنها عادلة لدى البعض بنسبة 48.7% من مجموع إجابات المبحوثين، وقد توافقت إجابات المبحوثين لدى كل فئة مهنية مع هذا الاتجاه، حيث تؤكد إجابات الأطباء العامون ذلك بنسبة 57.1% من مجموع هذه الفئة ، يليها سلك للشبه طبي بـ 48.6% من مجموع هذه الفئة، ومقابل أخيرا فئة الأطباء الأخصائيون بنسبة 40% من مجموع هذه الفئة.

في حين أن 37.6% من مجموع إجابات المبحوثين يرون أن التوزيع غير عادل تماما، وعلى مستوى كل فئة مهنية جاءت إجابات الأطباء العامون بنسبة 39.3% من مجموع هذه الفئة ، يليها سلك للشبه طبي بـ 38.2% من مجموع هذه الفئة، ومقابل أخيرا فئة الأطباء الأخصائيون بنسبة 32% من مجموع هذه الفئة.

أما بالنسبة لإجابات المبحوثين الذين يرون أن التوزيع عادل فجاءت بنسبة 13.7% من مجموع الإجابات، تمثلت إجابات فئة الأطباء الأخصائيون بنسبة 28% من مجموع هذه الفئة، يليها سلك للشبه طبي بـ 13.3% من مجموع هذه الفئة، ومقابل أخيرا إجابات الأطباء العامون بنسبة 3.6% من مجموع هذه الفئة .

إن ما يحدث داخل النسق الصحي الذي يمثل المستشفى احد التنظيمات المهمة الفاعلة فيه، هو تقسيم دقيق للعمل يمليه منطق التخصص حيث يؤدي كل فاعل اجتماعي(طبيب، ممرض، حارس، عامل نظافة..) دورا معين، ويتكامل ادوار الفاعلين تتحقق أهداف النسق كما وضع ذلك **تالكوت بارسونز** في تحليلاته الوظيفية، وذلك من خلال تقديم خدمة استشفائية مقبولة، وفي الوقت الذي يتخلى فيه احد أعضاء النسق عن أداء التزاماته أو مسؤولياته المهنية سوف يحدث خلل داخل النسق وعلى مستوى البناء ككل كما أشار إلى ذلك **روبرت ميرتون**.

ومن هذا المنطلق نجد أن رغبة الموظف في بلوغ مركز وظيفي مرموق يعتبر من صلب اهتماماته كلما تقدم في العمل، حيث يمثل احد العوامل الدافعة لاستقراره في العمل كما بين ذلك **هرزبرغ**، إلا انه في الوقت نفسه عادة ما يقارن الموظف حجم مسؤولياته والتزاماته المهنية مع غيره من الزملاء في العمل باعتبار أن منطق تقسيم العمل مبني على تكامل الأدوار وتظافر جهود الجميع.

إن ما يبينه التحليل السابق أننا أمام شبكة معقدة من العلاقات الاجتماعية تحركها دوافع ورغبات مختلفة، وما تبينه نتائج الجدول أن غالبية الأطباء العامون لا يرون من المواقع الوظيفية التي هم فيها وجود عدالة في توزيع المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم إذا ما قارنوا أنفسهم مع آخرين أقل مستوى منهم يشرفون على إدارة مهامهم وشؤونهم، خاصة الإدارية منها، ويمثل هذا الواقع أحد أهم العوامل المؤثرة في معنويات وجاهزية فئة الأطباء لتقديم الواجب المهني كما يلزم، وبالتالي فإن تواجد الطبيب في مكتبه لا يعبر بالضرورة عن حضوره، ففعل الحضور يقتضي توفر عنصرى المبادرة وتحمل المسؤولية في العمل حتى يبرر الحضور الفعلي، وهو ما يبرر مدى استقرار الطبيب في ميدان عمله من عدمه على الوجه الحقيقي.

كما يعتبر حجم الالتزامات والمسؤوليات المهنية من بين أهم مصادر ضغط العمل سواء بالنسبة للأطباء أو شبه الطبيين، وفي هذا الإطار نجد أن فئة شبه الطبيين والأطباء على حد سواء عادة ما يقارنوا حجم التزاماتهم المهنية مع غيرهم من الزملاء داخل المجموعة التي يعملون بها، ثم مع مجموعات أخرى داخل نفس المصلحة، ثم مع مجموعات أخرى في مصالح أخرى، وقد يتعدى حدود المقارنة إلى مؤسسات استشفائية أخرى عامة أو خاصة.

وفي أحيان أخرى يكون منطوق توفير اليد العاملة المتخصصة الكافية احد مصادر ضغط العمل، كون أن الوظيفة المتخصصة لا يمكن أن ينوب عن صاحبها شخص بديل في أدائها مثلما هو الشأن بالنسبة لنقص اختصاصيي الأشعة على مستوى مصلحة الأشعة بناء على تصريح أحد المرضى بالمصلحة، ومن خلال المقارنات التي يجريها الفاعل (الموظف) يتخذ هذا الأخير هنا موقفا من الجماعة أو المصلحة أو المؤسسة التي ينتمي إليها، وفي الغالب يفضل الموظفون الحصول على امتيازات وظيفية أكبر وأفضل بأقل مجهود ممكن، ومع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الخصائص الشخصية لكل موظف يتحدد مستوى الحراك داخل التنظيم، بما يؤثر على استقرار النسق وأداء أفراد.

استنتج من قراءتي وتحليلي لهذا الجدول أن هناك ميل لدى الباحثين يقر بالعدالة النسبية لتوزيع الالتزامات والمسؤوليات المهنية، وان هذا الشعور يتعزز أكثر في نفوس الأطباء العامون باعتبار أن إجاباتهم توافقت في تصدرها للإجابات حول الشعور النسبي بالعدالة (57.1%) وعدم العدالة بنسبة (39.3%) على التوالي مقارنة بالفئات المهنية الأخرى.

الجدول رقم(30): يبين علاقة عدالة توزيع الالتزامات والمسؤوليات بالمواظبة في العمل

المجموع		لا		نعم		الحضور وعدم التغيب
%	ك	%	ك	%	ك	عدالة توزيع الالتزامات والمسؤوليات
13.7	31	8	18	5.8	13	عادل
48.7	110	16.8	38	31.9	72	عادل لدى البعض
37.6	85	19	43	18.6	42	غير عادل
100	226	43.8	99	56.2	127	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين غير مواظبون عن فعل الحضور وذلك بنسبة 56.2% من مجموع الإجابات المعبر عنها، منهم 31.9% يرون أن توزيع الالتزامات والمسؤوليات عادل لدى البعض، مقابل نسبة 18.6% من مجموع الإجابات يرون أن توزيع الالتزامات والمسؤوليات غير عادل، ومقابل 5.8% من مجموع الإجابات يرون أنه عادل.

في حين أن 43.8% من مجموع الإجابات هم مواظبون عن فعل الحضور، منهم 16.8% يرون أن توزيع الالتزامات والمسؤوليات عادل لدى البعض، تلتها 19% من مجموع الإجابات يرون أن التوزيع غير عادل، ومقابل 8% من مجموع الإجابات يرون بان التوزيع عادل.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن هناك علاقة واضحة بين فعل المواظبة في العمل ونظرة المبحوثين لمدى عدالة توزيع المهام بينهم بالمؤسسة، وهو ما تؤكدته نسبة 31.9% من مجموع إجابات المبحوثين الذين هم غير مواظبون عن العمل ويرون في نفس الوقت بان توزيع الالتزامات والمسؤوليات عادل لدى البعض فقط، ونسبة 18.6% من مجموع إجابات المبحوثين الذين هم غير مواظبون عن العمل ويرون في نفس الوقت بان توزيع الالتزامات والمسؤوليات غير عادل تماما.

الجدول رقم(31): يبين نظرة العمال لتوفر شروط الأمن والسلامة في مواقع العمل

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم تتوفر	0	0	2	8	8	4.6	10	4.4	10
تتوفر إلى حد ما	11	39.3	10	40	79	45.7	100	44.2	100
لا تتوفر بتاتا	17	60.7	13	52	86	49.7	116	51.3	116
المجموع	28	100	25	100	173	100	226	100	226

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يرون بان مواقع العمل لا تتوفر بتاتا على شروط الأمن والسلامة في العمل بنسبة 51.3% من مجموع الإجابات المعبر عنها. ونجد في توزيع إجابات المبحوثين حسب كل فئة مهنية تأكيدا لذلك بنسبة 60.7% للأطباء العامون من مجموع هذه الفئة، مقابل نسبتين متكافئتين يليانها بالنسبة للأطباء الأخصائيين 52% من مجموع هذه الفئة، وبالنسبة للشبه طبيين 49.7% من مجموع هذه الفئة.

في حين ذهب رأي 44.2% من مجموع الإجابات إلى توفر شروط الأمن والسلامة نسبيا، حيث جاءت إجابات سلك شبه طبي بنسبة 45.7% من مجموع هذه الفئة، مقابل نسبتين متكافئتين للأطباء الأخصائيين والأطباء العامون بـ 40% و 39.3% على التوالي من مجموع كل فئة. ورأى ما نسبته 4.4% فقط من مجموع الإجابات بان شروط الأمن والسلامة في العمل هي متوفرة، خص منها للأطباء الأخصائيين 8% من مجموع هذه الفئة، و 4.6% لسلك شبه طبي من مجموع هذه الفئة، وقيمة معدومة للأطباء العامون 0% من مجموع هذه الفئة. استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين يجمعون على عدم توفر شروط الأمن والسلامة في مواقع العمل وفق ما تبينه نسبة 51.3% من مجموع الإجابات التي تقضي بعدم توفرها بتاتا، وقد جاء الفارق الشاسع في المدى بين اكبر قيمة وأدنى قيمة في إجابات المبحوثين ليؤكد على ذلك أيضا، حيث أعلى قيمة 60.7% وتفيد بعدم توفر شروط الأمن مقابل أدنى قيمة 0% تفيد بتوفرها.

ويعتبر توفر الأمن والسلامة من المخاطر في مواقع العمل من بين العوامل الأساسية التي تعزز شعور الاطمئنان والراحة في العمل بما ينعكس على أداء العامل، إلا أن التوجه العام لإجابات المبحوثين جاء بشكل يؤكد على وجود خلل على مستوى منظومة تسيير مخاطر العمل، وهو ما دفعنا لاستكشاف أشكال هذه المخاطر وعنايتها بتحليل أعمق من خلال الجدول الذي يلي.

الجدول رقم(32): يبين نوع مخاطر العمل حسب درجة خطورتها بالنسبة للمبجوثين

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
الاعتداء الجسدي أو اللفظي من طرف الزوار أو المرضى		60.7	17	34.8	8	44.8	74	45.8	99
السرقه والحرائق		0	0	4.3	1	6.1	10	5.1	11
التخريب المتعمد لموجودات المؤسسة		0	0	4.3	1	3.6	6	3.2	7
الخطأ الطبي		14.3	4	13	3	7.9	13	9.3	20
انتقال العدوى		25	7	39.1	9	33.3	55	32.9	71
أخطار كيميائية لبعض المواد		0	0	4.3	1	4.2	7	3.7	8
المجموع		100	28	100	23	100	165	100	216

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن خطر (إمكانية الاعتداء الجسدي او اللفظي من طرف الزوار أو المرضى) يتصدر قائمة المخاطر حسب ترتيب المبجوثين لها بنسبة 45.8% من مجموع الإجابات، يليه خطر (انتقال العدوى) بنسبة 32.9% من مجموع الإجابات ، ثم خطر (الخطأ الطبي) بنسبة 9.3% من مجموع الإجابات ، ثم خطر (السرقه والحرائق) بنسبة 5.1% من مجموع الإجابات.

وبالرجوع إلى توزيع إجابات المبجوثين حسب كل فئة مهنية، نجد أن الأطباء العامون بلغ خطر إمكانية الاعتداء الجسدي من طرف الزوار أو المرضى النسبة الأكبر عندهم بمعدل 60.7% من مجموع هذه الفئة، مقابل 44.8% بالنسبة للشبه الطبي من مجموع هذه الفئة ، أما بالنسبة للأطباء الأخصائيون جاء بـ 34.8% من مجموع هذه الفئة، ويرجع ذلك في الأصل إلى ان الطبيب العام يعتبر الشخص الأول الذي يقابل المريض ومرافقيه خصوصا على مستوى مصلحة الاستعجال أو الأمومة، ليسرح المريض بعد ذلك مباشرة أو يوجه ليتلقى اختبارات كشف او تمريض بعد التشخيص الأولي من طرف الطبيب العام، وبعد ذلك يأتي دور الممرضين ثم الطبيب المختص في حالة ما كان هناك داع لحضوره.

بناء على ذلك نجد أن غالبية الأطباء العامون يشكون من مخاطر الاعتداء الجسدي أو اللفظي من طرف المرضى ومرافقيهم، وقد تساءل البحث حول دور أعوان الوقاية وأعوان الشرطة باعتبار أن التنظيم الداخلي يستلزم تواجدهم على مستوى المصالح، وعن هذا التساؤل يجيب احد الأطباء العامون قائلا.

" رانا نخدموا التوجيه و اجون سيكيري تي وطبيب في نفس الوقت "

ومن خلال إجابة المبجوث الذي تكررت إجابته على لسان أكثر من مبجوث آخر، يكشف واقع التنظيم عن خلل في تنظيم وأداء الأدوار، هذا الأخير الذي يمثل احد أبرز المعوقات الوظيفية لدى الأطباء في انجاز مهامهم، ويرجع الأصل في ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة الجزائرية عموما والإدارة

الاستشفائية تحديدا بانتقاء وتكوين أعوان أكفاء بمستوى تعليمي مناسب على مستوى الاستقبال والتوجيه وكذا الوقاية والأمن، فحتى في حالة تواجدهم يشتكى الأطباء العامون والممرضون من الاضطرار في الكثير الحالات إلى التدخل لإقناع المريض أو توجيهه بما يلزم عليه القيام به.

أما بالنسبة لخطر (انتقال العدوى) الذي جاء في الترتيب الثاني لإجابات المبحوثين حول مخاطر العمل، نجد انه يأخذ النسبة الأكبر عند الأطباء الأخصائيين بنسبة 39.1% باعتبار أن تعاملهم مع المرضى قد يتعدى التشخيص إلى إجراء العمليات الجراحية أحيانا ومتابعة المريض بعد الجراحة، ويكون ذلك خلال فترات زمنية أحيانا قد تطول، وأحيانا تستمر دوام حياة المريض باعتبارها تتعلق بأحد الأمراض المزمنة مثلا، وطيلة هذه الفترة يرى الطبيب الأخصائي نفسه على احتكاك مباشر مع مرضاه، يلي بعد ذلك 33.3% تخص سواعد الأطباء من سلك الشبه طبي الذين يتابعون المرضى، وهم كذلك في احتكاك مباشر معهم، مقابل كذلك نسبة 25% بالنسبة للإجابات الأطباء العامون حول إمكانية انتقال عدوى المرض. وعلى الرغم من أن قانون الصحة الجديد قد أدرج منحة خاصة بخطر انتقال العدوى، إلا أن العمال يركزون على توفير سبل الوقاية من هكذا مخاطر قبل كل شيء.

استنتج من قراءتي وتحليلي للجدولين السابقين أن مستوى الشعور بالأمن والحماية بالنسبة للأطباء وشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار منخفض جدا وفق ما تؤكد النتائج أعلاه، ويزداد الأمر حرجا عندما يتعلق الأمر بسلامة الموظف في بدنه وشخصه، علاوة على مخاطر انتقال العدوى وإمكانية الخطأ الطبي في ميدان العمل، وبالتالي فان بيئة عمل الاستشفائية لا تكاد تخلوا من مخاطر عديدة ما يعزز شعور الخوف والأمن في نفوس الموظفين بما ينعكس على طمأنينتهم و استقرارهم في العمل.

الجدول رقم (33): يوضح علاقة توفر الأمن والسلامة في بيئة العمل بزيادة الشعور بالأمان الوظيفي

المجموع		لا		نعم		الشعور بالأمان
%	ك	%	ك	%	ك	توفر بيئة العمل على شروط الأمن
4.4	10	0.4	1	4	9	نعم تتوفر
44.2	100	19.5	44	24.8	56	تتوفر إلى حد ما
51.3	116	42.5	96	8.8	20	لا تتوفر
100	226	62.4	141	37.6	85	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين لا يشعرون بالأمان الوظيفي على مستوى المؤسسة وفق ما توضحه نسبة 62.4% من مجموع الإجابات، حيث أن 42.5% من هؤلاء يرون بان بيئة العمل لا تتوفر على شروط الأمن، مقابل 19.5% من مجموع الإجابات يرون بأنها متوفرة إلى حد ما، تليها 0.4% من مجموع الإجابات يقرون بتوفر شروط الأمن.

في حين نجد أن 37.6% من مجموع الإجابات يشعرون بالأمان في مواقع العمل، 24.8% منهم يرون بأن بيئة العمل تتوفر على شروط الأمن نسبياً، مقابل 8.8% يرون بأنها لا تتوفر بتاتا، تليها 4% فقط من مجموع الإجابات يرون بان بيئة العمل سليمة من المخاطر.

لقد جاءت نتائج الجدول لتؤكد نتائج الجدولين رقم (31) و(32)، والذين من خلالهما استعرضنا عدم رضا المبحوثين عن شروط الأمن المتاحة واحتواء مواقع العمل على أنواع متعدد من المخاطر، وتبين النتائج العلاقة الواضحة بين عدم توفر شروط الأمن وانخفاض الشعور بالأمان والاطمئنان بنسبة 42.5% من مجموع الإجابات، وان حتى فئة المبحوثين الذين مالت إجاباتهم اتجاه شعورهم بالأمان بنسبة 24.8% نجد أنهم يؤكدون على توفر بيئة العمل على شروط الأمن بشكل نسبي فقط.

استنتج من قراءتي وتحليلي لهذا الجدول أن هناك علاقة واضحة بين تدني توفر شروط الأمن في مواقع العمل وانخفاض الشعور بالأمان في المؤسسة، وقد جاءت نتيجة معامل الارتباط لتؤكد وجود هذه العلاقة الطردية بقدر متوسط بمعدل 0.45 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وعليه فان سلامة بيئة العمل من المخاطر تؤثر تأثير سلبي في مستوى الشعور بالأمان الوظيفي وبالتالي استقرار الموظفين في مواقع عملهم.

الجدول رقم(34): يبين مدى تشجيع عدالة نظام الدوام والسلامة وكذا توزيع المهام على الاستقرار الوظيفي

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
4	14.3	7	28	56	32.4	67	29.6		
24	85.7	18	72	117	67.6	159	70.4		
28	100	25	100	173	100	226	100		

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الغالبة 70.4 % من مجموع إجابات المبحوثين تؤكد أن واقع نظام الدوام وطرق توزيع المهام بالإضافة إلى بيئة العمل لا تشجعهم بتاتا على الاستقرار في العمل، وقد تدرج هذا التأثير حسب كل فئة مهنية، حيث يظهر الأطباء العامون أكثر تأثرا بهذه الظروف المتغيرة للعمل بنسبة 85.7% من مجموع هذه الفئة، مقابل الأطباء الأخصائيين بنسبة 72 % من مجموع هذه الفئة، ومقابل أيضا فئة سلك شبه طبيين بنسبة 67.6 % من مجموع هذه الفئة.

في حين جاءت نسبة 29.6% من مجموع إجابات المبحوثين، يرى المبحوثون من خلالها أن عدالة نظام الدوام وتوزيع المهام تشجعهم على الاستقرار بالعمل، وقد جاء توزيع الإجابات حسب كل فئة مهنية ليؤكد ذلك فبلغ عند سلك شبه طبي 32.4% من مجموع هذه الفئة، يليه فئة الأطباء الأخصائيين بـ 28% من مجموع هذه الفئة، ومقابل فئة الأطباء العامون بنسبة 14.3% من مجموع هذه الفئة.

وتعتبر الظروف المتغيرة للعمل (سياسة الدوام، توقيت العمل، توزيع المهام، الأمن في العمل) من بين العوامل الأساسية والضرورية لاستقرار وثبات أي موظف في عمله كما وضح ذلك هزربرغ وماسلوا في نظريتهما، حيث بانتفاء عنصر الحماية والأمن في مواقع العمل يغيب الحضور الذهني والجسدي للموظف ما ينعكس على أدائه ويكون بذلك عرضة لأخطار أخرى أكثر فداحة كأخطار الخطأ الطبي على الإنسان مثلا، وبانتفاء العدالة التوزيعية والإجرائية تنخفض معنويات الموظف وترتفع مستويات عدم الرضا لديه، وبالتالي قد يعبر الموظف عن موقفه بعدة طرق رسمية أو غير رسمية أحيانا كالتأخر أو التغيب عن العمل، أو الحضور مع التقاعس عن أداء الواجب المهني، أو انتهاج سلوك اللامبالاة في التعامل مع المواقف.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن ظروف العمل المتغيرة لا تشجع الموظفين على الاستقرار بالعمل وذلك بنسبة 70.4 % من مجموع إجابات المبحوثين، وهو ما تؤكد نتائج الجدول رقم (25) الذي يؤكد المبحوثون من خلاله على عدم عدالة سياسة الدوام من وجهة نظرهم بنسبة 46.9% من مجموع الإجابات، وتؤكد كذلك نتائج الجدول رقم (29) الذي يؤكد المبحوثون من خلاله على العدالة النسبية لتوزيع الالتزامات والمسؤوليات المهنية وذلك بنسبة 48.7% من مجموع الإجابات، ثم نتائج الجدول رقم (31) الذي يؤكد عدم توفر مواقع العمل على شروط الأمن بنسبة 51.3% من مجموع إجابات المبحوثين.

الجدول رقم(35): يبين موقف المبحوثين من كفاية وعدالة الأجور الممنوحة

الفئة الوظيفية الاحتمالات	طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	9	32.1	12	48	75	43.4	96	42.5
لا	19	67.9	13	52	98	56.6	130	57.5
المجموع	28	100	25	100	173	100	226	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتجاه عام بنسبة 57.5 % من مجموع الإجابات المعبر عنها يؤكد عدم عدالة وكفاية الأجور بالنسبة للمبحوثين، وقد جاءت إجابات المبحوثين حسب كل فئة مهنية لتؤكد هذا الاتجاه بنسبة 67.9 % لطاقم الأطباء العامون من مجموع هذه الفئة، مقابل نسبتي متكافئتين قدرت بـ 56.6 % بالنسبة لسلك شبه طبي و 52 % بالنسبة للأطباء الأخصائيين من مجموع كل فئة.

في حين أن 42.5% من مجموع الإجابات ترى بان الأجور عادلة وكافية، خص منها للأطباء الأخصائيين ما نسبته 48 % من مجموع هذه الفئة ، مقابل 43.4% لسلك شبه طبي من مجموع هذه الفئة، ثم الأطباء العامون بنسبة 32.1% من مجموع هذه فئة.

ويعتبر توفير الأجر العادل والمنتظم من بين أهم محفزات الانتماء للعمل كما وضحنا ذلك في الإطار النظري، وفي علم الاقتصاد يقاس الدخل الحقيقي للأفراد بمقارنة الدخل الاسمي الذي يتقاضاه الفرد مع المستوى العام للأسعار، حيث يكشف لنا ذلك المستوى المعيشي الحقيقي للأفراد في مجابهة أسعار السلع والخدمات التي يطلب عليها يوميا إشباعا لحاجاته، وفي هذا الإطار نجد أن كفاية الأجر ترتبط بعدة عوامل أهمها : عدد الأفراد المتكفل بهم، ومجموع التكاليف الثابتة (مثل فواتير الماء، الكراء والكهرباء، التنقل..)، مقارنة بمصادر الدخل المتوفرة فعليا.

وفي الوقت الذي يكون فيه الأجر المتحصل عليه هو المصدر الوحيد للدخل في مجابهة تكاليف متعددة لا توافق مقداره، نجد الكثير من الموظفين إما يفكرون في البحث عن مصدر عمل يوفر دخلا أكثر قبولاً، أو يمارس عملاً آخر مصاحب له بشكل غير رسمي، أو تفضيل الانتقال إلى العمل بمؤسسة أخرى توفر شروط عمل أفضل، وهو ما سنحاول عنايته بالتوضيح والتحليل أكثر من الجدول الذي يلي تحليل هذا الجدول مباشرة.

وبالرجوع إلى نتائج الجدول رقم(11)¹، والجدول رقم(9)² والجدول رقم (8)³ نجد أن غالبية أفراد العينة هم متزوجين، بالإضافة إلى أن نسبة 18 % منهم يعيشون في سكنات مؤجرة، و 21 % منهم يقطن خارج المدينة، وهو ما يفسر جانباً مهماً من حالة عدم الرضا عن الأجر، بالإضافة إلى ذلك نجد أن موظفو السلك الطبي وشبه طبي عادة ما يقارنون أجورهم مع نظرائهم في قطاعات أخرى

¹ توزيع إجابات المبحوثين حسب الحالة العائلية

² توزيع إجابات المبحوثين حسب الطبيعة القانونية للسكن.

³ توزيع إجابات المبحوثين حسب مكان الإقامة.

خصوصا القطاع الخاص، وهو ما يفسر لنا جانبا آخر مهما من حالة عدم الرضا في صفوف السلكين عموما والسلك الطبي على وجه الخصوص.

أما عن طريقة صب الأجور في حسابات المستفيدين فان قانون الصحة¹ يلزم خضوع ميزانية المؤسسة الاستشفائية لمراقبة ومحاسبة يوظرها المراقب والمحاسب العمومي التابعة له، وما يحدث أن الأجور في بعض الحالات يطول تاريخ صبتها بعدة أيام حسب ظروف المراقبة والمحاسبة المعتادتين، ونجد أن مثل هذه الحالات كثيرا ما تتلاقى مع إدخال تغييرات على أجور العمال نتيجة تغيير القانون الأساسي أو إقرار الاستفادة من منح إضافية أو استفاة فئة من العمال من ترقية على أساسها تتغير أجورهم، ولذلك كشفت تصريحات العديد من المبحوثين بعد المقابلات عن حالة عدم انتظام في صب الأجور التي غالبا ما يعود الأمر فيها إلى أمور تقنية تتعلق بإجراءات التنظيمات المعمول بها في عملية النفقة.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين يرون عدم عدالة وكفاية الأجور الممنوحة، وان هذا الرأي يشيع أكثر في صفوف الأطباء العامون وسلك الشبه طبي، وبالتالي هي أجور غير مشجعة لهم خصوصا أن غالبية المبحوثين يلجئون في الحكم على مستوى الأجر إلى مقارنة مستوى أجورهم مع غيرهم في قطاعات أخرى علاوة على الأعباء الاجتماعية الملقاة على عاتقهم.

¹ انظر قانون 18-11 المتعلق بالصحة المادتين (302،303)، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2018/07/29، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الجدول رقم(36): يبين توزيع إجابات المبحوثين بخصوص رغبتهم في التنقل لعمل آخر حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		15	53.6	11	44	71	41	97	42.9
لا		13	46.4	14	56	102	59	129	57.1
المجموع		28	100	25	100	173	100	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين ليس لديهم رغبة في التنقل وفق ما تؤكدته نسبة 57.1% من مجموع الإجابات، وقد تأكد هذا الاتجاه في صفوف سلك شبه طبي بنسبة 59% من مجموع هذه الفئة، تلاها الأطباء الأخصائيين بنسبة 56% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا الأطباء العامون بنسبة 46,4% من مجموع هذه الفئة.

في حين ذهب رأي 42.9% من مجموع المبحوثين إلى وجود رغبة في التنقل، وقد تأكد هذا الاتجاه في صفوف الأطباء العامون بنسبة 53.6% من مجموع هذه الفئة، تلاها الأطباء الأخصائيين بنسبة 44% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا سلك شبه طبي بنسبة 41% من مجموع هذه الفئة.

ويتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين ليس لديهم رغبة في التنقل، مثلما تؤكدته نسبة 57.1% ويتعلق الأمر خصوصا بسلك شبه طبي، في حين أن غالبية من لديهم رغبة في التنقل خارج المنظمة هم من فئة الأطباء وفق ما تؤكدته نسبة 53.6% و 44%.

الجدول رقم(37): يوضح نوع المؤسسة التي يرغب المبحوثون في التنقل إليها

المجموع		شبه طبي		طبيب أخصائي		طبيب عام		الفئة الوظيفية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
43.5	47	47.5	38	54.54	6	17.64	3	مؤسسة عمومية في نفس القطاع
11.1	12	11.25	9	9.09	1	11.7	2	مؤسسة عمومية خارج القطاع
21.29	23	20	16	9.09	1	35.29	6	مؤسسة اقتصادية
15.7	17	11.25	9	27.27	3	29.41	5	مؤسسة خاصة أو عمل حر
8.3	9	10	8	0	0	5.88	1	أي مؤسسة أخرى
100	108	100	80	100	11	100	17	المجموع
عدد المفردات 108 إمكانية الإجابة عن أكثر من احتمال واحد.								

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الإجابات المعبر عنها يرغب أفرادها في التنقل إلى مؤسسة عمومية أخرى نشطة بنفس القطاع وفق ما تؤكد نسبة 43.5%، حيث قد ذهب رأي غالبية الأطباء الأخصائيين نحو هذا الاتجاه بأعلى نسبة بلغت 54.54% من مجموع هذه الفئة، يليها سلك شبه طبي بنسبة 47.5% من مجموع هذه الفئة، مقابل فئة الأطباء العامون بنسبة 17.64% من مجموع هذه الفئة.

وقد جاءت رغبة ما نسبته 21.29% من مجموع الإجابات المعبر عنها في التنقل إلى مؤسسات ذات طابع اقتصادي، حيث أن 35.29% من مجموع الأطباء العامون أجابوا في هذا الاتجاه، يليها سلك شبه طبي بنسبة 20% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا الأطباء الأخصائيون بنسبة 9.09% من مجموع هذه الفئة كذلك.

كما جاءت رغبة ما نسبته 15.7% من مجموع الإجابات المعبر عنها في التنقل إلى مؤسسات خاصة أو عمل حر، حيث أن 29.41% من مجموع الأطباء العامون أجابوا في هذا الاتجاه، يليها الأطباء الأخصائيون بنسبة مكافئة 27.27% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا سلك شبه طبي بنسبة 11.25% من مجموع هذه الفئة كذلك.

في حين جاء ما نسبته 11.1% من مجموع الإجابات المعبر عنها لديهم رغبة في التنقل إلى مؤسسات عمومية أخرى خارج قطاع الصحة، حيث أن 11.7% من مجموع الأطباء العامون أجابوا في هذا الاتجاه، يليها سلك شبه طبي بنسبة 11.25% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا الأطباء الأخصائيون بنسبة 9.09% من مجموع هذه الفئة كذلك.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية الأفراد الذين يرغبون في التنقل يختارون التنقل إلى مؤسسات عمومية نشطة داخل نفس القطاع وفق ما تؤكدته نسبة 43.5% ويتعلق الأمر هنا بفئة الأطباء الأخصائيين على وجه الخصوص وفق ما تؤكدته نسبة 54.54%، يليها في الترتيب فئة أخرى تفضل التنقل إلى مؤسسات ذات طابع اقتصادي وفق ما تؤكدته نسبة 21.29% ويتعلق الأمر هنا أكثر بفئة الأطباء العامون وفق ما تؤكدته نسبة 35.29%، كما يفضل آخرون التنقل إلى مؤسسات خاصة أو أعمال حرة وفق ما تؤكدته نسبة 15.7% وأغلب المبحوثين الذين مع هذا الرأي هم من فئة الأطباء بصنفيهم العامون والأخصائيون وفق ما تؤكدته نسبة 29.41% و 27.27% على التوالي.

الجدول رقم(38): يبين علاقة الأجر برغبة الاستمرار في العمل

المجموع		لا		نعم		رغبة الاستمرار في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	الرضا عن الأجر
42.5	96	15.5	35	27	61	نعم
57.5	130	28.3	64	29.2	66	لا
100	226	43.8	99	56.2	127	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين لديهم رغبة في الاستمرار في العمل مثلما تؤكد نسبة 56.2%، حيث أن فئة كبيرة منهم لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل رغم عدم رضاهم عن الأجر وذلك بنسبة 29.2 % من مجموع الإجابات المعبر عنها، مقابل نسبة مماثلة لها تقريبا 27% لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل باعتبارهم راضين على مستوى الأجور المقدمة.

في حين أجاب 43.8% من مجموع المبحوثين بعدم رغبتهم في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة، منهم 28.3% من مجموع الإجابات غير راضين عن الأجور المقدمة، و 15.5% من مجموع الإجابات المعبر عنها هم راضين عن الأجور المقدمة.

استنتج من تحليلي لهذا الجدول وجود علاقة بين متغيري الأجر والرغبة في الاستمرار بالعمل، وهو ما يؤكد معامل الارتباط الموجب بـ 0.12 عند مستوى دلالة اقل من 0.05، إلا أن ما يميز هذه العلاقة أنها ضعيفة مما يؤشر حسب تحليلنا عن تتداخلها مع عوامل ومتغيرات أخرى شخصية مؤثرة مثل (الطبيعة القانونية للسكن، الحالة العائلية، مكان الإقامة).

الجدول رقم(39): يبين تقييم المبحوثين للمنح والتعويضات المقدمة بالعمل

المجموع		شبه طبي		طبيب أخصائي		طبيب عام		الفئة الوظيفية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
29.2	66	32.4	56	32	8	7.1	2	مناسبة
70.8	160	67.6	117	68	17	92.9	26	غير مناسبة
100	226	100	173	100	25	100	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يرون بأن المنح والتعويضات الممنوحة غير مناسبة وقدرت النسبة بـ 70.8% من مجموع الإجابات المعبر عنها، وما يؤكد هذا الاتجاه العام هو إجابات المبحوثين على مستوى كل فئة مهنية حيث تصدر الأطباء العامون هذا التوجه بنسبة 92.9% من مجموع هذه الفئة، مقابل نسبتين متكافئتين 68% بالنسبة للأطباء الأخصائيين، و67.6% بالنسبة لسلك شبه طبي من مجموع كل فئة.

وبالرجوع إلى القانون الأساسي والأنظمة التعويضية لهذه الفئات المهنية، نجده يحتوي على أنواع مختلفة من العلاوات والتعويضات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

الجدول رقم (40): يوضح أهم المنح والتعويضات الخاصة بسلكي الأطباء وشبهه طبي

الفئة المهنية	المنح والتعويضات المقدمة	التفصيل
أطباء عامون	- علاوة تحسين الخدمات الطبية، - تعويض التأهيل، - تعويض التوثيق، - تعويض دعم نشاطات الصحة، - تعويض خطر العدوى، - تعويض المناوبة. - تعويض السكن - تعويض المنطقة - امتيازات قانون الجنوب	- كل ثلاثة أشهر 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي - شهريا (45% أو 50%) من الراتب الرئيسي - شهريا (من 4000 إلى 6000) دج - شهريا (35% أو 45%) من الراتب الرئيسي - شهريا (5800، 7200) دج حسب درجة الخطر - دوريا بمبالغ جزافية حسب جدول تفصيلي - لمن لهم الحق ولم يحصلوا على سكن وظيفي - 35% من الأجر القاعدي سلم 1989 - المرسوم تنفيذي 95/28 المعدل والمتمم 2013
ممارسون أخصائيون	- علاوة تحسين الأداء، - تعويض الإلزام في العلاج م، - تعويض التأهيل، - تعويض التوثيق، - تعويض التأطير، - تعويض خطر العدوى، - تعويض المناوبة. - تعويض السكن - تعويض المنطقة - امتيازات قانون الجنوب	- كل ثلاثة أشهر 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي - شهريا (30، 40، 45%) حسب تدرج الرتب - شهريا (35، 40، 50%) حسب تدرج الرتب - شهريا (8000، 10000، 12000) دج بالرتب - شهريا (35، 40، 50%) حسب تدرج الرتب - شهريا (5800، 7200) دج حسب درجة الخطر - دوريا بمبالغ جزافية حسب جدول تفصيلي - لمن لهم الحق ولم يحصلوا على سكن وظيفي - 35% من الأجر القاعدي سلم 1989 - المرسوم تنفيذي 95/28 المعدل والمتمم 2013
سلك شبه طبي	- علاوة تحسين الأداء، - تعويض الإلزام شبه الطبي، - تعويض دعم نشاطات ش طبية - تعويض التقنية، - تعويض خطر العدوى، - تعويض المناوبة. - تعويض السكن - تعويض المنطقة - امتيازات قانون الجنوب	- كل ثلاثة أشهر 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي - شهريا بنسبة 30% من الراتب الرئيسي - شهريا بنسبة 4% من الراتب الرئيسي - شهريا بمبلغ جزافي 3000 دج - شهريا (5800، 7200) دج حسب درجة الخطر - دوريا بمبالغ جزافية حسب الجدول التفصيلي - لمن لهم الحق ولم يحصلوا على سكن وظيفي - 35% من الأجر القاعدي سلم 1989 - المرسوم تنفيذي 95/28 الملحق بتعليمه 2013

المصادر:

- المرسوم التنفيذي رقم 195/13 المتعلق بالتعويض عن المناوبة لمستخدمي الصحة العمومية.
- المرسوم التنفيذي رقم 194/13 المتعلق بتعويض عن خطر العدوى لمستخدمي الصحة العمومية
- المرسوم التنفيذي رقم 200/11 المتعلق بالنظام التعويضي لأسلاك شبه الطبيين ص، ع.

- المرسوم التنفيذي رقم 188/11 المتعلق بالنظام التعويضي للممارسين الطبيين العاملين في ص،ع.
- المرسوم التنفيذي رقم 188/11 المتعلق بالنظام التعويضي للممارسين الطبيين المتخصصين في ص،ع.

- المرسوم التنفيذي رقم 95/28 المحدد للامتيازات الخاصة بمستخدمي الدولة المؤهلين العاملين بالجنوب الكبير، الملحق بتعليمتين عن وزارة المالية بتاريخ 1995/01/12 وأخرى بتاريخ 2013/11/17 يوضحان كيفية التطبيق.

ويتضح من الجدول أعلاه تعدد وتنوع أشكال العلاوات والتعويضات، إلا أن الموظفون يشكون في الكثير من الأحيان من عدم كفايتها مقارنة مع المجهودات المبذولة أو حجم المخاطر، ويأتي هذا التوجه بالنسبة لفئة الأطباء بصفة أكبر مثلما تبينه نتائج الجدول رقم(39) ، حيث يرون بان المبالغ الممنوحة في غالبية هذه التعويضات تعتبر رمزية ما دامت لم تحدث أثرا واضحا في الدخل الشهري يصنف من خلاله الطبيب على انه صاحب دخل محترم مقارنة مع ما يتقاضاه نظراءه في القطاع الخاص أو في دول أخرى.

وما يجدر الإشارة إليه إلى أن بعض هذه العلاوات ربطها المشرع بأداء العامل كشكل من أشكال التحفيز، وتعتبر علاوة تحسين الأداء أحد أهم هذه العلاوات حيث يخضع العمال قبل صرفها إلى "تقييم ثلاثي"¹ ينقط على أساسه أداء كل عامل من طرف مسؤوله المباشر وفق معايير دقيقة ومحددة سلفا، ليرفع هذا التقييم إلى مصلحة إدارة الموارد البشرية ثم إلى مصلحة الأجور أين تحدد القيمة المالية لمردودية أداء كل عامل تبعا لتقييمه تماشيا مع الرتبة التي ينتمي إليها، ومن خلال ما لاحظناه أثناء تتبع تطبيق هذه الإجراءات عمليا أن عملية التقييم بعيدة عن ما تمليها الضوابط القانونية وتختلط غالبا بالعرف والعادة بين عمال البلد الواحد، وبالتالي يغيب الأثر التحفيزي وتكسر الأداة الرقابية على الأداء تجنبا لسخط الضمير الجمعي داخل الجماعة أو المجتمع المحلي عن المسؤول المباشر أو من يساعده على القيام بذلك، وما يعزز سيادة هذا العرف هو الاعتقاد السائد بين الجميع عن عدم عدالة تطبيق القوانين على العمال بنفس الشكل والصرامة، وبالتالي يقابل العامل في أغلب الأحيان ما يتخذ ضده من إجراءات بعدم القبول والرضا.

كما تعتبر العلاوات والتعويضات احد المحفزات الأساسية للتقليل من ظاهرة ترك العمل بحثا عن مؤسسات أخرى للعمال تقدم مزايا أفضل، وهو ما سنحاول توضيحه من خلال الجدول الموالي.

¹ أنظر الملحق رقم (6).

الجدول رقم(41): يبين علاقة حافز المنح والتعويضات بالرغبة في تغيير العمل

المجموع		لا		نعم		رغبة تغيير العمل او التنقل
%	ك	%	ك	%	ك	حافز العلاوات والتعويضات
29.2	66	22.1	50	7.1	16	مناسبة
70.8	160	35	79	35.8	81	غير مناسبة
100	226	57.1	129	42.9	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب من لديهم رغبة في تغيير مكان العمل هم يرون بان العلاوات والتعويضات غير مناسبة وذلك بنسبة 35.8 % من مجموع الإجابات المعبر عنها، مقابل 35% من المجموع الكلي لإجابات الباحثين ليس لديهم نية تغيير مكان العمل على الرغم من عدم رضاهم على العلاوات والحوافز المقدمة بالمؤسسة.

بناء على نتائج الجدول أعلاه تؤكد النتيجة الأولى نسبة (35.8%) توفر إمكانية التنقل بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بوجود الرغبة في تغيير مكان العمل، وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (36)، حيث نجد أن غالبية هؤلاء المبحوثين هم من فئة الأطباء العامون بنسبة 53.6% من مجموع إجابات هذه الفئة، يليها الأطباء الأخصائيون بنسبة 44% من مجموع إجابات هذه الفئة، حيث أن هذين الفئتين يحفزهما الطلب المتزايد في سوق العمل في التفكير بالعمل الحر، كما تجد فرص كثيرة متاحة للتنقل للعمل داخل نفس القطاع وخارجه، وبتجاه القطاع الخاص داخل الوطن أو خارجه في حالة إثبات الجدارة وهو ما سنحاول توضيحه بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (37) الذي يوضح لنا نوع المؤسسات التي يرغب المبحوثون في الانتقال لها، وقد جاءت وفق النتائج كالتالي (43.5% بالنسبة لمؤسسات عمومية ناشطة في نفس القطاع، 21.29 بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، 15.7% مؤسسة خاصة أو عمل حر، 11.1% مؤسسة عمومية أخرى خارج القطاع، 8.3% أي مؤسسة أخرى، من مجموع الإجابات المعبر عنها).

ونلاحظ بينت أن نتائج الجدول رقم (37) قد بينت ارتفاع نسبة رغبة شريحة واسعة جدا من العمال في التنقل نحو مؤسسات عمومية من نفس القطاع، وبالنسبة لفئة الأطباء التي تمثل النسبة الغالبة التي ترغب في التنقل، كشفت النتائج أن غالبية توجههم نحو مؤسسات عمومية أخرى من نفس القطاع ، وذلك راجع حسب تحليلنا إلى عاملين آخرين أساسيين يتمثلان في موطن الإقامة¹ والأقدمية في العمل²، حيث أن غالبية الأطباء الأخصائيين هم ينحدرون من ولايات خارج ولاية ادرار وفي بدايات عهدهم بالعمل (واجب الخدمة المدنية)، فهم يرغبون في التنقل إلى مؤسسات بالقرب من موطنهم وفي نفس الوقت عندئذ إمكانية إتاحة فرص العمل مع الخواص أو بشكل حر، حيث تكثر العيادات والمجمعات الصحية الخاصة وهو ما لا يتوفر بولاية ادرار موطن العمل الحاضر، وبالنسبة

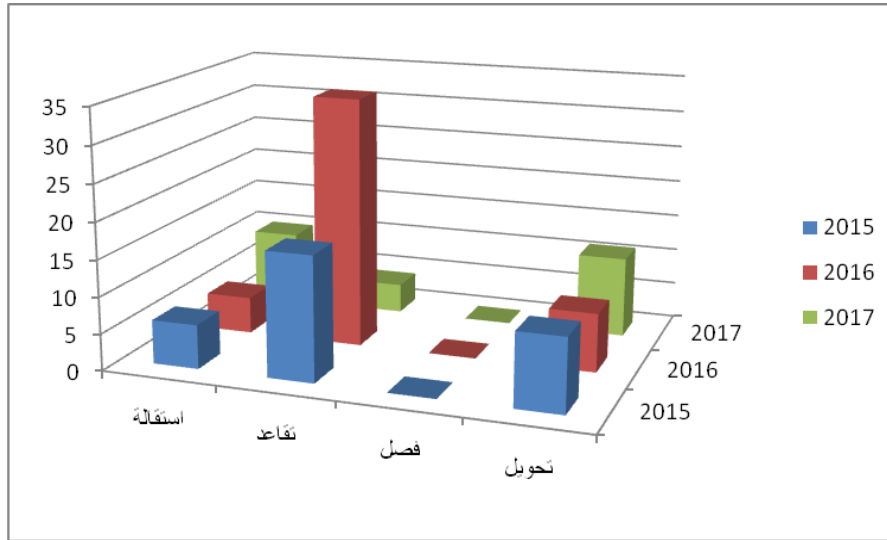
¹ انظر الجدول رقم (10): يوضح توزيع عينة البحث حسب الموطن الأصلي.

² انظر الجدول رقم (15): يوضح أقدمية عمل المبحوثين.

للأطباء العامون يؤكدون رغبتهم بالعمل في المؤسسات الاقتصادية بالدرجة الأولى (35.29%) يليها العمل في مؤسسات خاصة أو حر (29.41%).

وبالرجوع إلى نتائج الجدول رقم(36) نجد تفسيراً لارتفاع نسبة 35% والمكافئة للنتيجة الأولى و35.8% بالجدول الذي نحن بصدد تحليله والتي تفيد بعدم رغبة هذه الشريحة من المبحوثين في التنقل رغم إقرارهم بأن الحوافز غير مناسبة، حيث يرجع السبب وراء ذلك إلى أن غالبية المبحوثين الذين أجابوا في هذا الاتجاه هم من سلك الشبه طبي بنسبة 59% حيث لا تتاح لهم في غالب الأمر فرص أكبر للتوجه نحو العمل الحر أو القطاع الخاص، بالإضافة إلى التضييق القانوني الذي يلزم شريحة واسعة منهم بعقد التزام مع المؤسسة المكونة، على الرغم من تنوع رغبات وطموحات الانتقال لديهم. ويتضح مما سبق عرضه أن واقع المؤسسة الاستشفائية يعكس رغبة واسعة في صفوف المبحوثين في التنقل ما يؤكد على ارتفاع معدلات دوران العمل بالمؤسسة، ومن خلال البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة والتي تعكس تطور الحراك العمالي على مستوى المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة حاولنا أن نستقرء هذا الواقع وفق ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(5): يوضح تطور حالات دوران العمل بميدان الدراسة من سنة 2015 إلى 2017



المصدر: من إعداد الباحث

ويوضح الشكل رقم (5) الارتفاع المتزايد لحالات الاستقالة وطلب التحويل من سنة إلى أخرى، في حين مثلت سنة 2016 سنة ارتفاع نسبة حالات التقاعد بامتياز، ويعود ذلك إلى التصريح الجريء الذي اتخذته الحكومة آنذاك من خلال إبداء نيتها في رفع سن التقاعد مما كان عليه سابقاً، فكان ذلك سبباً في خلق حراك واسع في صفوف الموظفين الذين بلغوا سن التقاعد وفق معيار السن أو معيار مدة الخدمة، أما بالنسبة لحالات الفصل فلم نقف على تسجيل أي حالة تذكر خلال الفترة المدروسة.

استنتج من قراءتي لنتائج هذا الجدول أن اغلب المبحوثين الذين لديهم رغبة في تغيير مكان العمل هم يرون بان العلاوات والتعويضات غير مناسبة وذلك بنسبة 35.8% من مجموع الإجابات المعبر عنها، وهو ما تؤكدته نتيجة معامل الارتباط سبيرمان الموجبة بمعدل 0.29 عند مستوى دلالة 0.05 بين حافز العلاوات والتعويضات الممنوحة ومتغير الرغبة في تغيير العمل أو التنقل، وقد بينت التحليلات أن الأمر يتعلق أكثر بفئة الأطباء الذين تتاح لهم مزايا وفرص تنقل أكبر خصوصا خارج الولاية أين تتوفر المنافسة وإمكانية تطوير المهارات عن طريق الاحتكاك مع خبرات سابقة، في حين نجد أن النسبة الغالبة من سلك شبه طبي يفضلون التنقل في مؤسسات داخل نفس القطاع لانكماش فرص التنقل بالإضافة إلى غالبيتهم هم من داخل الولاية، ونسبة كبيرة منهم من جنس الإناث، فهم يبحثون في الغالب عن ظروف عمل أكثر تحفيزا وملاءمة لظروفهم الشخصية وطموحاتهم المهنية، حال تفضيل شريحة واسعة منهم الرغبة في التنقل للعمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الجدول رقم(42): يبين موقف المبحوثين من فرص الترقية المهنية المتاحة أمامهم

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات		ك		%		ك		%	
فرص معقولة		9	32.1	9	36	58	33.5	76	33.6
فرص غير معقولة		19	67.9	16	64	115	66.5	150	66.4
المجموع		28	100	25	100	173	100	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يرون بان المؤسسة لا تقدم فرص معقولة للترقية وذلك بنسبة 66.4% من مجموع الإجابات المعبر عنها، وقد جاء توزيع إجابات المبحوثين حسب كل فئة مهنية بنسب متكافئة ليؤكد ذلك ، فبلغ عند الأطباء العامون 67.9% من مجموع إجابات هذه الفئة، وعند سلك شبه الطبي 66.5% من مجموع إجابات هذه الفئة ، في حين كانت النسبة عند الأطباء الأخصائيون 64% من مجموع إجابات هذه الفئة.

إن ما تبينه النتائج أن هناك اتفاق عام حول قلة فرص الترقية، وتشمل الترقية هنا باعتبارها قناة للتدرج المهني شكلين (الترقية في الدرجة، الرتبة)، ولبلوغها يفسح المشرع أمام الإدارة انتقاء الموظفين على أساس (الاختبار، الاختيار)، وما يكشفه جل المبحوثين هو قلة فرص الترقية نتيجة قلة المناصب المالية المتاحة خصوصا على مستوى الترقية في الرتبة حيث ينتظر العامل في الغالب بلوغ مدة خبرته المدة القانونية ليرشح في "قائمة التأهيل الخاصة بالترقية الاختيارية" • إن فتح المنصب وقل منافسوه في هذه الفرصة المتاحة والتي غالبا ما تكون عكس ذلك، أما بالنسبة للترقية في الدرجة فقد ضبطها القانون وأخضعها لصيغ ثلاث (دنيا، متوسطة، قصوى)، يفصل فيها بشأن المترشحين بحضور اللجنة متساوية الأعضاء، بعد عرض الملفات وضبط المعايير القانونية التي على أساسها يميز المرشحون الذين يرقون في مستويات دنيا، أو متوسطة، أو قصوى .

إن ما يبينه الشرح السابق هو أن عملية الترقية في الدرجة أو الترقية الاختيارية تخضع في الأساس إلى تقييم نشاط الموظف خلال المدة التي عمل فيها قبل ترشحه، ونذكر من بين المعايير التي يلتجأ إليها كضوابط ("التنقيط السنوي من طرف المسؤول المباشر" •• ، شهادات التكوين المتخصص، أولوية المنصب النوعي، عدد الغيابات، العقوبات...)، وهنا يعود بنا التحليل السوسيولوجي إلى مراجعة مدى سلامة وعدالة التقييم المعتمد.

فمن بين أشكال الظلم التي عددها المبحوثون هي " المحسوبية " و " التمييز " ومن خلال سؤالنا لأحد الأطباء العامون عن عدالة التقييم يجيب المبحوث:

" لا توجد عدالة في الترقية بالدرجة بحيث يتكرر ترقيتي مثلا في المدة القصوى، في حين يتكرر ترقية آخرين دخلوا معي في المدة الدنيا، أما التكوين المتخصص لا نسمع به أصلا "

• أنظر الملحق رقم (3).

•• أنظر الملحق رقم (4).

وتكشف إجابة المبحوث على أن هناك ممارسات تخالف الإطار القانوني، وتخرق النظام البيروقراطي المعمول به، حيث أن الوظيفة الظاهرة التي أوجدت اللجان متساوية الأعضاء من أجلها هي مراقبة ومتابعة مثل هكذا ممارسات، في حين يكشف البحث عن بعض الوظائف الكامنة مثلما يوضح "روبرت ميرتون" في تحليلاته والنتيجة عن استغلال المركز الوظيفي لأداء ادوار تتنافى مع ما يمليه التنظيم البيروقراطي، أما بالنسبة للتكوين المتخصص فتكشف إجابة المبحوث على أن هناك خلافا في قنوات الاتصال بين الإدارة والمسؤولين المباشرين أو بين المسؤولين المباشرين والمرؤوسين.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين غير راضين عن فرص الترقية المتاحة، وإن حالة عدم الرضا هذه تشيع في صفوف المبحوثين على مستوى كل فئة مهنية بنسب متكافئة تقريبا، وهو ما يعني أن المشكل مشترك ويخص تسيير ميزانية المؤسسة برمتها، وقد جاءت عدم معقولية فرص الترقية بسبب تدني حظوظ التدرج الوظيفي عند مقارنة عدد المناصب المفتوحة سنويا مع أعداد المترشحين، وما يزيد من تفاقم الأثر المعنوي السلبي لهذا الوضع هو عدم رضا شريحة واسعة منهم عن العدالة التقييمية التي تسبق عملية الفصل في قوائم المستفيدين من الترقية أيا كان شكلها.

الجدول رقم(43): يبين مدى توفر الوسائل والتجهيزات اللازمة لانجاز العمل

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم تتوفر		2	7.1	4	16	37	21.4	43	19
لا تتوفر		26	92.9	21	84	136	78.6	183	81
المجموع		28	100	25	100	173	100	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين يرون بان المؤسسة لا توفر الوسائل والتجهيزات اللازمة والمناسبة للعمل بمعدل عام بلغ 81 % من مجموع الإجابات المعبر عنها. وما يؤكد هذه النتيجة توزيع الإجابات في كل فئة مهنية، فكانت في صفوف الأطباء العامون بنسبة 92.9% من مجموع إجابات هذه الفئة، مقابل 84% بالنسبة للأطباء الأخصائيين، ومقابل 78.6% بالنسبة للشبه طبي من مجموع إجابات كل فئة منهم.

وإذ يعتبر توفير الوسائل والتجهيزات اللازمة للعمل هو من مسؤولية الإدارة، يلجأ الكثير من الأطباء إلى التعبير عن رفضهم لواقع العمل بوسائل وتجهيزات بسيطة أو قديمة أو معطلة بطرق غير رسمية كإرسال المرضى إلى الإدارة، وهو سلوك يعبر من خلاله الطبيب عن عدم تحمله مسؤولية الوضع القائم، ومن خلال التتبع الميداني لواقع توفر الوسائل والتجهيزات بالمستشفى عن طريق المقابلات يجيب طبيب تخدير مصرحاً:

" لا تتوفر كتلة العمليات عن تجهيزات بتقنية حديثة "

ويشير المبحوث إلى قدم التجهيزات الخاصة بالعمليات الجراحية والإنعاش، في حين يضطر الأطباء المختصون في الكثير من الأحيان إلى توجيه عدد كبير من المرضى باتجاه مستشفيات كبرى بالشمال، أو حتى عيادات خاصة خارج الولاية لتتبع أوضاعهم الصحية نتيجة نقص العتاد والإمكانات.

وعلى مستوى مصلحة " الأشعة " تصادف البحث الميداني مع مشكلة عدم توفر الورق الخاص بجهاز الراديو لفترة تزيد عن الأسبوعين ، وبعد التقصي تبين أن الأمر ليس بالغريب أو الجديد، وهو ما يكشف عن وجود خلل بالتنظيم الرسمي في عملية التموين، وعن حالة توفر الأجهزة والوسائل يقول احد المبحوثين:

" كاين جهاز سكانير معطل جراء تعرضه لسرقة احد أجزائه، و جهاز راديو، و جهاز ماموجرام غير مستعمل"

ويؤكد المبحوث من خلال كلامه عن توفر أجهزة معطلة كلياً، أو معطلة جزئياً نتيجة عدم توفر مواد تشغيلها، إلا أن البحث كشف عن وجود جهاز (ماموجرام) على مستوى المصلحة غير معن عنه ولا يستفيد منه المرضى كلية، وهو جهاز خاص بالكشف المبكر عن السرطان، حيث كشف المبحوث بعد الاستطراد في المقابلة عن أن هناك جهات مسؤولة لم ترخص بعد باستعماله.

وعلى مستوى مصلحة تصفية الدم يكشف البحث على لسان احد المبحوثين قلة عدد الأجهزة المتوفرة لتصفية الدم وقدمها، وذلك مقارنة بأعداد المرضى حيث يقول المبحوث:

" كاین أجهزة قليلة بزاف في حالة عطب واحد منها غادي نحصلوا "

وقد تكررت نفس الملاحظات على مستوى اغلب المصالح، حيث تميزت الأجهزة والوسائل بالقلة والقدم، أو توفرها مع العطب أو التعطل نتيجة عدم توفر مواد أو ملحقات تشغيلها.

استنتج من قراءتي وتحليلي لهذا الجدول أن هناك حالة عدم رضا عن مدى توفر الأجهزة والوسائل المطلوبة في العمل، وان حالة عدم الرضا هذه تشيع في صفوف الأطباء العامون والأخصائيون بصفة اكبر، وهو ما يعيق انجاز المهام خصوصا الاستعجالية منها على مستوى أكثر من مصلحة، حيث يرجع السبب في ذلك إلى الفرق الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في نظر المبحوثين، حيث يعتبر قلة الوسائل والأجهزة السليمة والحديثة لانجاز عمل متقن احد أهم الأسباب، ويأتي مشكل التموين بالمواد والقطع المستعملة في العمل وتشغيل هذه الأجهزة كسبب ثان، بالإضافة إلى عدم تغطيتها لجميع متطلبات التشخيص الدقيق للمرض.

الجدول رقم(44): يبين مدى تقدير وتشجيع الرؤساء لمجهودات المرؤوسين

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		0	0	12	48	64	37	76	33.6
لا		28	100	13	52	109	63	150	66.4
المجموع		28	100	25	100	173	100	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين لا يرون بأن هناك تقدير وتشجيع من طرف الرؤساء لمجهوداتهم وفق ما تبينه نسبة 66.4% من مجموع إجابات المبحوثين، وعلى مستوى كل فئة مهنية نجد بأن الأطباء العامون قد أجابوا بهذا الاتجاه بنسبة 100% من مجموع هذه الفئة، مقابل فئة سلك شبه طبي بنسبة 63% من مجموع هذه الفئة، ثم الأطباء الأخصائيون بنسبة 52% من مجموع هذه الفئة.

في حين ذهب رأي 33.6% من مجموع إجابات المبحوثين إلى القول بان هناك تقدير وتشجيع من طرف الرؤساء، وذهب مع هذا الرأي فئة الأطباء الأخصائيون بنسبة 48% من مجموع هذه الفئة، وفئة سلك شبه الطبي بنسبة 37% من مجموع هذه الفئة، بينما بلغت النسبة 0% عند الأطباء العامون.

يتضح من خلال الجدول أن هناك حالة عدم رضا واضحة على نمط العلاقة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين في صفوف المبحوثين عموما، فبالنسبة للأطباء نجدهم في علاقة اتصال مع رؤساء المصالح فيما يتعلق بشؤون إدارة المصالح، ومع المنسقين الطبيين فيما يتعلق بوضع برامج المداومة ونقل الانشغالات مع ممثلي الإدارة، وعلى هذا المستوى وجدنا أن نمط علاقة الأطباء العامون مع مسؤوليهم يغلب عليها التوتر لعجز ممثلهم في غالب الأمر عن نقل وتلبية انشغالاتهم، في الوقت الذي تضغط وتطلب الإدارة المسؤولة بتأدية الواجبات، وهو ما يفسر التغيرات الدورية والمتسارعة لرؤساء المصالح والمنسقين الطبيين على مستوى هذه الفئة.

أما بالنسبة لفئة الأطباء الأخصائيون كشف البحث بالفعل علاقة متوترة بين الأطباء الأخصائيون ومسؤول مديرية المصالح الصحية على مستوى المؤسسة، وعن أسباب توتر العلاقة يجيب احد المبحوثين من هذه الفئة بقوله:

" يعرقل ما برمجته جماعة العمل بالتفاهم بفرض برامج خاصة منه "

ويتضح أن هناك تنظيم غير رسمي بين جماعة الأطباء الأخصائيون يقضي بتغطية بعض الممارسات بالتفاهم البيني بينهم مثل ادوار (الإنابة، والتعويض في حالة الغياب، التأخر..)، في حين ترغب الإدارة في فرض التنظيم الرسمي للعمل بتأدية الأدوار كما تمليها البرامج الرسمية للعمل بعيدا عن المرونة والليونة في التعامل، ما أدى إلى تغذية حالات من القطيعة واللاتفاهم بين الرئيس والرؤساء، وما تجدر الإشارة إليه أن رئيس المصالح الصحية قد قضت القوانين الأخيرة بتعيينه من فئة الأطباء بحكم اطلاعه بخصوصيات العمل تقنيا بعدما كان في الأصل يدير شؤون المصلحة احد متصرفي المصالح الصحية.

أما بالنسبة لسلك شبه طبي فعلاقتهم هي كذلك تحت وصاية رؤساء المصالح، والمنسقين شبه طبيين كتأطير إداري، وفي نفس الوقت هم تحت تصرف الطبيب من ناحية المسؤولية المهنية، وفي الوقت الذي يتمثل فيه عمال سلك شبه طبي أنهم يؤدون ادوارا رئيسية في تنفيذ الأوامر التي يتلقونها، هم ينتظرون تشجيعا وتقديرا لما يقدموه من مهام ترى غالبيتهم بأن وجوده مفقود، وفي هذا الصدد يعبر احد المبحوثين عن ذلك بقوله:

" نسمع دائما ايقولوا هاد الخداما اجداد ما يحبوش يتعلموا، أو ما يعرفوا والو "

ونجد في قول المبحوث تلميح لتشكل نمط من الجماعات غير الرسمية على أساس السن، خصوصا وان غالبية الفئة العاملة بهذا السلك هي من الشباب حديثو الالتحاق بالعمل بالمؤسسة، وبالتالي نتبين نوع من عدم الانسجام في الذهنيات بين الأجيال التي قدمت للعمل ومن سبقها من عمال ذو أقدمية في العمل.

استنتج من تحليلي لهذا الجدول أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى كل الفئات المهنية تفتقد لطابع التشجيع والتقدير للمجهودات المبذولة، وهو ما يدل على أن العلاقة تمتاز بنوع من اللامرونة ونقص التحفيز المعنوي.

الجدول رقم(45): يوضح مدى إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقة ذلك بمعدلات التغيب عن العمل

التغيب عن العمل		لا		نعم		فرص المشاركة في اتخاذ القرار
ك	%	ك	%	ك	%	
28	54.9	23	45.1	51	100	نعم متاحة
99	56.6	76	43.4	175	100	لا ليست متاحة
127	56.2	99	43.8	226	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يتغيبون عن العمل بنسبة 56.2% من مجموع الإجابات المعبر عنها، نجد منهم فئة لم تتح لها فرص المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 56.6% من مجموع هذه الفئة، مقابل فئة أخرى تقرر بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار 54.9% من مجموع هذه الفئة.

في حين نجد ما نسبته 43.8% من مجموع الإجابات المعبر عنها لا تتغيب عن العمل، منها فئة تقرر بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 45.1% من مجموع هذه الفئة، مقابل فئة أخرى لم تتح لها فرص المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 43.4% من مجموع هذه الفئة.

ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول كيف أن لإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار مساهمة واضحة في خفض معدلات التغيب عن العمل، وهو ما تثبته نسبة 56.6% التي تتعلق بفئة المبحوثين الذين يتغيبون عن العمل مع إقرارهم بعدم إتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرار، ثم نسبة 45.1% التي تتعلق بفئة المبحوثين الذين لا يتغيبون عن العمل مع إقرارهم بإتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرار.

استنتج من قراءتي وتحليلي لهذا الجدول أن هناك إسهام واضح لإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار في خفض معدلات التغيب عن العمل وفق ما تبينه نتائج الجدول، وما يؤكد هذا الاتجاه هو نتيجة معامل الارتباط سبيرمان ب - 0.014 عند مستوى دلالة غير معنوية أكبر من 0.05، وهو ما يدل ان هناك علاقة عكسية بين إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومعدلات التغيب عن العمل.

الجدول رقم(46): يوضح مدى إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الانضباط الذاتي

المجموع		لا		نعم		الاستعداد للعمل قبل الدخول وبعده
%	ك	%	ك	%	ك	فرص المشاركة في اتخاذ القرار
100	51	11.8	6	88.2	45	نعم متاحة
100	175	25.1	44	74.9	131	لا ليست متاحة
100	226	22.1	50	77.9	176	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين لديهم استعداد للعمل قبل الوقت الرسمي للعمل وبعده لإتمام أعمالهم بنسبة 77.9% من مجموع الإجابات المعبر عنها، نجد منهم فئة تقر بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 88.2% من مجموع هذه الفئة ، مقابل فئة أخرى لم تتح لها فرص المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 74.9% من مجموع هذه الفئة.

في حين نجد ما نسبته 22.1% من مجموع الإجابات المعبر عنها ليس لديهم استعداد للعمل قبل الوقت الرسمي للعمل وبعده لإتمام أعمالهم، منهم فئة تقر بعدم إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 25.1% من مجموع هذه الفئة، مقابل فئة أخرى تقر بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 11.8% من مجموع هذه الفئة.

ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول كيف أن إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار مساهمة واضحة في تحقيق الانضباط الذاتي للموظفين، وهو ما تثبته نسبة 88.2% التي تتعلق بفئة المبحوثين الذين لديهم استعداد للعمل تلقائياً وتطوعياً مع إقرارهم بإتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرار، ثم نسبة 25.1% التي تتعلق بفئة المبحوثين الذين ليس لديهم استعداد للعمل تلقائياً وتطوعياً مع إقرارهم بعدم إتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرار.

استنتج من قراءتي وتحليلي لهذا الجدول أن هناك إسهام واضح لإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الانضباط الذاتي للموظفين وفق ما تبينه نتائج الجدول، وما يؤكد هذا الاتجاه هو نتيجة معامل الارتباط سبيرمان بـ 0.135 عند مستوى دلالة معنوية اقل من 0.05، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الانضباط الذاتي في العمل.

الجدول رقم(47): يوضح مدى مواجهة المبحوثين لصعوبات في الاتصال بالإدارة

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		16	57.1	7	28	86	49.7	109	48.2
لا		12	42.9	18	72	87	50.3	117	51.8
المجموع		28	100	25	100	173	100	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين بنسبة 51.8% لا يجدون صعوبات في الاتصال بالإدارة، منهم 72% من مجموع فئة الأطباء الأخصائيين، مقابل فئة سلك شبه طبي بنسبة 50.3% من مجموع هذه الفئة، ومقابل فئة الأطباء العامون بنسبة 42.9% من مجموع هذه الفئة.

كما أجاب ما نسبته 48.2% من مجموع المبحوثين بأنهم يجدون صعوبات في الإتصال بالإدارة، وذهب مع هذا الرأي بالنسبة لفئة الأطباء العامون ما نسبته 57.1% من مجموع هذه الفئة، تلتها فئة سلك شبه طبي بنسبة 49.7% من مجموع هذه الفئة، ثم فئة الأطباء الأخصائيين بنسبة 28% من مجموع هذه الفئة.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية أفراد العينة لا يجدون صعوبات في الاتصال بالإدارة، وهو ما يبين على أن طبيعة الاتصالات الرسمية المباشرة ما بين الإدارة والموظفين على اختلاف فئاتهم المهنية هي اتصالات حسنة.

الجدول رقم(48): يوضح علاقة طبيعة عملية الاتصال بالانضباط في العمل

التأخر عن العمل		نعم		لا		المجموع	
سهولة الاتصال الرسمي وغير الرسمي	ك	%	ك	%	ك	%	
نعم	91	40.3	63	27.9	154	68.1	
لا	36	15.9	36	15.9	72	31.9	
المجموع	127	56.2	99	43.8	31.9	100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه النسبة من الغالبة من المبحوثين يقرون بأنهم يتأخرون عن العمل بنسبة 56.2% من مجموع الإجابات، 40.3% منهم يقرون بسهولة الاتصال الرسمي وغير الرسمي، مقابل 15.9% يرون أن هناك صعوبات في عملية الاتصال.

في حين نجد أن 43.8% من مجموع الإجابات يرون بأنهم لا يتأخرون عن العمل، 27.9% منهم تقر بسهولة الاتصال الرسمي وغير الرسمي، مقابل 15.9% من مجموع المبحوثين ترى بان عملية الاتصال الرسمي وغير الرسمي تحوي مجموعة معوقات.

إن ما يكشفه ميدان البحث أن الإدارة تستخدم ما يسمى بـ " ورقة الحضور " كوسيلة اتصال رسمية من خلالها تضبط التزام العمال بأوقات الدخول والخروج الرسمية في العمل، وفي نفس الوقت تستخدم كمعيار في تقييم أداء العامل للفصل والتمييز بشأن أحقية الاستفادة من حوافز العمل المختلفة بين مجموع العمال، إلا أن ما نلاحظه أن غالبية العمال رغم ذلك لا ينضبطون بأوقات العمل بشكل متكرر مثلما تعكسه إجابات المبحوثين نسبة 56.2%، ونجد في ذلك تفسيراً لما لاحظناه من غلبة استخدام وسائل الاتصال الشفوية في تسيير الشأن العام للخدمة الصحية المقدمة بغية تسريع الخدمة المقدمة وبحكم ان العمل مقسم، إلا أن هذه الطرق كثيراً ما يحدث اختلالات في العمل بحيث تكثر الأوامر والطلبات الشفوية غير المسجلة فإما ينفذ بعضها بشكل متأخر أو يهمل بعضها دون تذكر، وفي حالات كثيرة تجر بعض الأطباء أو الممرضين للوقوع في أخطاء طبية، وقد وقفنا على حالات تفسرنا لنا حقيقة وجود سهولة في الاتصال إلا أن الخلل الحقيقي في عمليات الاتصال هذه هو مدى سرعة الاستجابة أو ما يسمى بـ " التغذية الراجعة " ومدى نجاعة ما تم تنفيذه تقييداً بالوقت والإتقان في الانجاز.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من المبحوثين تقر بالتأخر عن العمل رغم سهولة عملية الاتصال مثلما تعكسه نسبة 40.3% من مجموع إجابات المبحوثين، وهذا يعني أن مشكل التأخر عن العمل بالنسبة للمبحوثين لا يرتبط ارتباطاً مباشراً بنمط الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وبالرجوع إلى الشكل البياني رقم (4)¹، حيث أن أسباب التأخر عن العمل في معظمها تعود بنسبة 32.27% من مجموع الإجابات المعبر عنها إلى أسباب شخصية كالمرض أو حدوث عارض، تليها الالتزامات الأسرية بنسبة 29.74% من مجموع الإجابات المعبر عنها، يليها مشكل توفر النقل وبعد الإقامة بنسبة 18.98% من مجموع الإجابات المعبر عنها.

* أنظر الملحق رقم (5).

¹ الشكل رقم (4) يوضح أسباب التأخر أو التغيب عن العمل.

أما بالنسبة لعاملي توفير النقل عند المناوبات أو مدى بعد السكنات الوظيفية عن مقر المستشفى نجد أنهما سببان يخصصان بعض المبحوثين بعينهم نظرا لعدم أحقية جميع المبحوثين من الاستفادة منهما، ونجدهما يتأخران تنسيب أسباب التأخر بمعدل 18.98% من مجموع الإجابات المعبر عنها. استنتج من قراءتي وتحليلي لهذا الجدول أن هناك تأثير ضعيف بين نمط الاتصال و انضباط العمال في مواقع العمل بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار، وهو ما يؤكد معامل الارتباط سبيرمان بمعدل ضعيف 0.02 عند مستوى ثقة غير دال يفوق 0.05، وان هذه التأخرات في معظمها تعود لأسباب شخصية أو التزامات أسرية.

الجدول رقم (49): يوضح مدى الإقبال على تقديم أقصى جهد في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	206	91.2
لا	20	8.8
المجموع	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يرون بأنهم يقدمون أقصى جهد في العمل وفق ما تؤكدته نسبة 91.2% من مجموع الإجابات.

في حين جاء ما نسبته 8.8% فقط من مجموع المبحوثين يرون بأنهم لا يقدمون أقصى جهد ممكن في العمل.

ونجد أن مستوى المجهودات المقدمة في العمل عادة ما ترتبط بمستوى الروح المعنوية للعمال التي تعتبر نتاج مدى رضاهم عن الظروف التي يعملون فيها، كما تشير التحليلات السوسولوجية إلى بعض الخصائص السلوكية لبعض الأفراد التي تعتبر نتاج الحقل الاجتماعي الذي نشأ وتربى فيه الفرد والتي لا يمكن إهمال تأثيرها بأي حال من الأحوال، والتي تنعكس بالضرورة على روحه وحبه للعمل، وعموماً يمكن القول أن فعالية الأداء عادة ما تعكس الفوارق بين ما طلب انجازه وما تم انجازه فعلاً.

الجدول رقم (50): يوضح مدى إقبال المبحوثين على تقديم مبادرات فردية في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	159	70.4
لا	67	29.6
المجموع	226	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين لديهم إقبال على تقديم مبادرات فردية في العمل وفق ما تؤكدته نسبة 70.4% من مجموع إجابات المبحوثين.

في حين يتضح أن ما نسبته 29.6% من مجموع الإجابات يؤكدون بأنهم غير مستعدون لتقديم أية مبادرات فردية في العمل.

وتعكس نتائج الجدول أن هناك استعداد واضح من غالبية المبحوثين على تقديم مبادرات فردية من شأنها أن تغطي على جوانب النقص والاختلالات التي تظهر داخل التنظيم، وقد ادخل معظم المبحوثين ما يقومون به من مبادرات فردية تحت مسمى " التطوع الشخصي " وفيما يلي نعدد بعض صور التطوع التي ذكرها بعض المبحوثون (النظافة، التوجيه، المرافقة، الوساطة، ...)، وما لاحظته أن صور المبادرة في معظمها هي تخصص مساعدة المريض الزائر وما قد يتعرض له من معوقات بيروقراطية يجهل كيفية التعامل معها مع غياب من يوجهه، وهو ما يؤكد عدم قدرة التنظيم البيروقراطي على فرض إجراءات تنظيمية موحدة بإمكانها أن تسد جميع مواطن الخلل فيما يقدمه أعضاءه من أدوار وظيفية كلا في مجال تخصصه، وهو ما يفسر لنا جانباً مهماً من تداخل الأدوار وغموضها على أكثر من وظيفة داخل المؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار، ففي الوقت الذي قد يبادر الموظف فيه بتقديم أعمال تطوعية اتجاه الزائرين من المرضى يكون في نفس الوقت قد ترك وظيفته شاغرة ليتضرر منها زائر آخر أو يحدث خلا على مستوى تقسيم المهام داخل الجماعة التي يعمل معها.

استنتج من تحليلي لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين لديهم إقبال على تقديم مبادرات فردية في العمل، إلا أن هذه المبادرات قد تتخطى المجال الوظيفي المحدد مما قد يحدث تداخلاً في المهام بين موظفي المؤسسة الواحدة بالشكل الذي قد يعيق الأداء الجماعي.

الجدول رقم(51): يوضح مدى تماسك جماعة العمل

الفئة الوظيفية		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
الاحتمالات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
متماسكة	4	14.3	5	20	71	41	80	35.4	
متماسكة نوعا	22	78.6	18	72	92	53.2	132	58.4	
غير متماسكة	2	7.1	2	8	10	5.8	14	6.2	
المجموع	28	100	25	100	173	100	226	100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مجموع جماعات العمل على اختلاف فئاتها المهنية هي (متماسكة نوعا ما) وفق ما تؤكدته نسبة 58.4% من مجموع الإجابات المعبر عنها، وقد جاء تفصيل ذلك على مستوى كل فئة مهنية مبينا لذلك، فبالنسبة للأطباء العامون جاء بنسبة 78.6% من مجموع هذه الفئة، مقابل 72 % من مجموع فئة الأطباء الأخصائيين، ومقابل 53.2% من مجموع فئة سلك الشبه طبي.

في حين جاء ما نسبته 35.4% من إجابات المبحوثين تؤكد بان جماعة العمل التي ينتمون إليها هي متماسكة، وتوافق مع هذا الاتجاه من فئة سلك شبه طبي ما نسبته 41% من مجموع هذه الفئة، تليها فئة الأطباء الأخصائيين بنسبة 20% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا فئة الأطباء العامون بنسبة 14.3% من مجموع هذه الفئة.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن هناك تماسك مقبول نوعا ما على مستوى كل الفئات المهنية، حيث يظهر ذلك في أشكال التعاون والتآزر والتضامن بين أعضاء الجماعات وبين الجماعات فيما بينها وفق ما أقر به المبحوثون، وتزداد درجة تماسك الجماعة كلما كانت نقاط التقاء أكبر في المعايير والتوجهات، حيث من خلالها يمكن أن يجتمع ويتوحد أعضاء الجماعة بشكل أكبر حول أهداف مشتركة تجمع بينهم.

الجدول رقم(52): يوضح اثر نمط العلاقة بين الزملاء وثناؤهم على المؤسسة مكان العمل

المجموع		لا		نعم		التحدث عن المؤسسة بخير
%	ك	%	ك	%	ك	التعاون بين زملاء العمل
80.1	181	30.5	69	49.6	112	نعم
19.9	45	15	34	4.9	11	لا
100	226	45.6	103	54.4	123	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يتحدثون عن مؤسستهم بكل خير وفق ما تبينه نسبة 54.4 % من مجموع الإجابات، حيث أن 49.6% منهم تسود العلاقات بينهم روح التعاون، في حين 4.9% فقط منهم لا تمتاز العلاقات بينهم بسيادة روح التعاون.

وفي المقابل نجد 45.6% من مجموع المبحوثين لا يتحدثون عن المؤسسة بخير، 30.5 % منهم تسود علاقاتهم البيئية روح التعاون، و 15% لا يسود بينهم روح التعاون في العمل.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين العلاقات الجيدة بين الزملاء والحديث عن المؤسسة بالخير، وهو ما يثبتته معدل الارتباط 0.3 عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05، حيث يعبر عن الأثر الذي يحدثه روح الفريق في زيادة الشعور والفخر بالمؤسسة التي ينتمي إليها العامل.

الجدول رقم(53): يوضح اثر علاقات العمل في زيادة الانتماء للمنظمة

المجموع		لا		نعم		السعادة بالانتماء للمؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	سيادة الصداقات والعلاقات الإنسانية
84.1	190	29.2	66	54.9	124	نعم
15.9	36	11.1	25	4.9	11	لا
100	226	40.3	91	59.7	135	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين لديهم سعادة بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها بنسبة 59.7% من مجموع الإجابات المعبر عنها، وقد جاءت 54.9 % منهم يرون بان علاقات العمل تسودها الصداقات والعلاقات الإنسانية لتؤكد ذلك، مقابل 4.9% فقط ترى أن جو العمل يخلو من الصداقات والعلاقات الإنسانية.

في حين أن 40.3% من مجموع الإجابات المعبر عنها لا يشعرون بسعادة بالانتماء للمؤسسة، 29.2% منهم يرى رغم ذلك أن علاقات العمل تسودها الصداقات والعلاقات الإنسانية، مقابل 11.1% من مجموعهم يرى أن علاقات العمل بعيدة عن الصداقات والعلاقات الإنسانية.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك روح انتماء كبيرة للمنظمة، وهو ما يفسر زيادة روح المبادرة والإقبال على العمل وفق ما تبينه نتائج الجدول رقم (50)¹ الذي جاءت نتائجه بـ 70.4% من مجموع إجابات المبحوثين لديهم إقبال على تقديم مبادرات فردية في العمل، وجاءت نتائج الجدول الملحق رقم (49)² لتؤكد ذلك أيضا، حيث أن 91.2% من مجموع إجابات المبحوثين يرون بأنهم يقدمون أقصى جهد ممكن في العمل.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن هناك علاقة موجبة بين متغيري الانتماء للعمل وطبيعة علاقات العمل في المؤسسة، وهو ما يؤكد معامل الارتباط الموجب بـ 0.25 عند مستوى دلالة اقل من 0.05، حيث أن علاقات العمل الجيدة تساهم في زيادة روح التضامن والتماسك داخل الجماعة، بالإضافة إلى توحيد جهود الجماعة نحو هدف مشترك يخدم مصلحة التنظيم بالدرجة الأولى.

¹ انظر: الجدول رقم (50) يوضح مدى الإقبال على القيام بمبادرات فردية.
² انظر: الجدول رقم (49) يوضح مدى الإقبال على تقديم أقصى جهد ممكن في العمل.

الجدول رقم(54): يوضح علاقة الحوافز المادية وطبيعة العلاقات السائدة بالاستقرار في العمل

الفئة الوظيفية الاحتمالات		طبيب عام		طبيب أخصائي		شبه طبي		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
6	21.4	11	44	85	49.1	102	45.1		
22	78.6	14	56	88	50.9	124	54.9		
28	100	25	100	173	100	226	100		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين بنسبة 54.9% من مجموع الإجابات، يرون أن الحوافز المادية المتاحة وطبيعة العلاقات السائدة داخل التنظيم لا تشجع على الاستقرار في العمل، وقد توافق مع هذا الرأي الأطباء العامون بنسبة 78.6% من مجموع هذه الفئة، يلي بعد ذلك فئة الأطباء الأخصائيون بنسبة 56% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا فئة سلك شبه طبي بـ 50.9% من مجموع هذه الفئة.

ومن جهة أخرى نجد أن 45.1% من مجموع إجابات المبحوثين يرون من خلالها أن الحوافز المادية المقدمة وطبيعة العلاقات السائدة تشجعهم على الاستقرار في العمل، منها بالنسبة لسلك شبه طبي 49.1%، مقابل 44% للأطباء الأخصائيين، و 21.4% للأطباء العامون من مجموع كل فئة.

استنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين لا يرون بان الحوافز المادية وطبيعة العلاقات السائدة داخل التنظيم هي مشجعة على الاستقرار داخل التنظيم وفق ما تبينه نسبة 54.9% من مجموع الإجابات، وان هذا الاتجاه يشيع أكثر في صفوف الأطباء مقارنة بسلك شبه الطبي، وقد جاءت نتائج الجداول السابقة لتؤكد ذلك ونذكر منها نتائج الجدول رقم (35) الذي يبين عدم كفاية وعدالة الأجور المقدمة بنسبة 57.5% من مجموع الإجابات، وكذلك الجدول رقم (39) الذي يبين عدم الرضا عن المنح والتعويضات المقدمة بنسبة 70.8% من مجموع الإجابات، ثم الجدول رقم (42) الذي يؤكد المبحوثون من خلاله عدم توفر فرص معقولة للترقية بنسبة 66.4% من مجموع الإجابات، وكذلك الجدول رقم (43) الذي يقر المبحوثون من خلاله بعدم توفير الوسائل والتجهيزات المناسبة للعمل بنسبة 81% من مجموع الإجابات، وأخيرا الجدول (44) الذي يبين عدم تقدير وتشجيع الرؤساء لمجهودات مرؤوسيههم بنسبة 66.4% من مجموع الإجابات.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

بعد أن عرضنا للتصور النظري للدراسة وتفريغ وتحليل البيانات الميدانية حول علاقة ظروف العمل السائدة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا ادرار بالاستقرار الوظيفي، توصلت الدراسة إلى استخلاص بعض النتائج الجزئية والعامّة نوجزها كالتالي:

أولاً: النتائج حسب الفروض الجزئية

1 - اختبار الفرضية الجزئية الأولى

للظروف الفيزيائية وخصوصيات مكان العمل تأثير كبير على مدى رغبة الموظفين في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار.

لاختبار هذه الفرضية، يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتأكد ما إن كان للظروف الفيزيائية والمكانية بالعمل تأثير كبير على مدى رغبة الموظفين بالاستمرار بالعمل أم لا.

✓ فبالنسبة لظروف العمل في مواقع ومباني نظيفة وصحية كشفت البيانات الميدانية أنها غير مشجعة عن العمل، وفق ما تبينه نسبة 85% من مجموع الإجابات المعبر عنها بالجدول رقم (16). وعن اختلاف هذا الموقف على مستوى كل فئة مهنية تكشف البيانات أن وجهة نظر فئة الأطباء العامون متميزة عن غيرها من الفئات الأخرى بنسبة 100% من مجموع هذه الفئة.

وعلى مستوى المصالح مثلما تبين بيانات الجدول رقم (17)، جاءت مصالح (طب الأطفال، الطب الشرعي، الوقاية، الصيدلية) بنسبة 100% من مجموع إجابات المبحوثين بكل مصلحة مع الأخذ بعين الاعتبار أنها كلها مصالح صغيرة من حيث عدد العمال، مقابل نسب متكافئة معها على مستوى مصلحة تصفية الدم بنسبة 93.8% من مجموع المبحوثين بالمصلحة، ومصلحة الأمومة والطفولة بنسبة 92.3%، ثم كتلة العمليات بنسبة 88.9% من مجموع المبحوثين بالمصلحة.

✓ أما بالنسبة لملاءمة ظروف العمل في المباني من حيث ضيقها واكتظاظها بالمرضى

والزوار فكشفت البيانات الميدانية أن هناك حالة من عدم الرضا إزاء هذه الوضعية، وفق ما تبينه بيانات الجدول رقم (18) بنسبة 44.7% من مجموع الإجابات المعبر عنها بتقيد بان المباني مكتظة، ونسبة 44.2% من مجموع الإجابات تؤكد أن المواقع والمباني ضيقة.

وعن اختلاف هذا الموقف على مستوى كل فئة مهنية فتكشف البيانات الميدانية بنفس الجدول رقم (18) عن تميز رأي فئة الأطباء العامون بنسبة 60.7% من مجموع هذه الفئة فيما يتعلق باكتظاظ المباني بحكم الاحتكاك المباشر والدوري لهذه الفئة مع المرضى مقارنة مع فئة الأطباء الأخصائيين، وجاء الاتجاه القائل بان المباني ضيقة متميزا عن غيره عند فئة الأطباء الأخصائيين مقارنة بالفئات الأخرى بنسبة 60% من مجموع هذه الفئة.

✓ أما بالنسبة لتوفر التهوية والتكييف خصوصا صيفا، فكشفت البيانات الميدانية بالجدول

رقم(19) أن غالبية المبحوثين يقرون بتوفرها وذلك بنسبة 54.4% من مجموع إجابات المبحوثين. وبتفكيك هذه النسبة على مستوى المصالح وفق ما يبينه الجدول رقم (20) نجد هناك فوراق واضحة في المواقف على مستوى كل مصلحة، ففي الوقت الذي ذهب راي غالبية المصالح مع ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات بملاءمة ظروف التهوية والتكييف خصوصا صيفا، لمسنا رأيا مخالفا يقضي بعدم توفرها بشكل كاف على مستوى مصلحتي تصفية الدم والصيدلية بنسبة 75% من مجموع مبحوثي كل مصلحة، ثم مصلحة الأمومة والطفولة بنسبة 66.7% من مجموع مبحوثي المصلحة.

✓ أما بالنسبة لمدى توفر فضاءات وأماكن لراحة الموظفين خصوصا أثناء دوام الليل، فكشفت

البيانات الميدانية بالجدول رقم (21)، أن غالبية المبحوثين يرون بان المؤسسة لا تتوفر على فضاءات وأماكن للراحة خصوصا أثناء الدوام الليلي وذلك بنسبة 80.5 % من مجموع إجابات المبحوثين. وعن توزيع هذه النسبة على مستوى كل فئة مهنية من مجموع أفرادها كشفت النتائج عن تقارب وتكافؤ النتائج في نفس الاتجاه (85.7%، 80%، 79.8%)، مما يدل حالة عدم الرضا هي عامة بالنسبة لجميع الفئات المهنية ويثبت في نفس الوقت هذه الحقيقة.

واخلص مما سبق استعراضه من بيانات أن هناك حالة عدم رضا عن الظروف الفيزيكية والمكانية بالمؤسسة والتي شملت (مستويات النظافة بنسبة 85% ، ومدى ملاءمة المساحة بنسبة 44.7%، ومدى توفر فضاءات وأماكن للراحة بنسبة 80.5 %)، في حين نجد توافق غالبية إجابات المبحوثين حول رضاهم عن مستويات التهوية والتكييف وفق ما بينته نتائج الجدول (19).

وكنا قد انطلقنا من فرضية وجود تأثير كبير لهذه الظروف الفيزيكية والمكانية على استمرار عضوية الموظفين داخل التنظيم، حيث كشفت نتائج الجدول رقم (22) بنسبة 81% من مجموع الإجابات أن مثل هذه الظروف بما تشتمل عليه من تدني لمستويات الرضا في جزء منها لا تشجع على الاستقرار الوظيفي، وبتفكيكنا لهذا النتيجة عن طريق البحث عن علاقة موقف المبحوثين هذا برغبتهم في الاستمرار بالعمل داخل التنظيم، كشفت البيانات الميدانية للجدول رقم (23) عن وجود تقارب وتكافؤ في إجابات المبحوثين بنسبة 41.6% من مجموع الإجابات يرغبون في الاستمرار بالعمل على الرغم من أنهم يقرون بان الظروف الفيزيكية والمكانية لا تشجعهم على الاستقرار، مقابل 39.4% من مجموع الإجابات لا يرغبون في الاستمرار في العمل داخل التنظيم في ضوء إقرارهم بان الظروف الفيزيكية والمكانية لا تشجعهم على الاستقرار، وتبين هذه النتائج عن وجود تأثير ضعيف للظروف الفيزيكية والمكانية على الرغبة في الاستمرار بالعمل، ويبين ذلك وجود عوامل أخرى مؤثرة متداخلة في رغبة المبحوثين باستمرار عضويتهم داخل التنظيم مثل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وبهذه النتيجة التي توصلت إليها، يمكنني القول بان الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق. ووبربط هذه النتيجة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، أجد دراستي قد اختلفت عن نتائج الدراسات السابقة وخص بالذكر في الدراسات الأجنبية دراسة

(AHM Chamsuzoha &Others,2013) التي توصل مجموعة الباحثون من خلالها إلى نتيجة تؤكد أن من بين أسباب دوران العمل هو سوء مكان العمل، كما اختلفت نتيجة دراستي فيما يخص الدراسات العربية مع دراسة (مروان أحمد حويحي، 2008) التي تؤكد من خلالها عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي بقطاع غزة ، واختلفت نتائج دراستي مع ما توصل إليه الشيخ محمد الخضر محمد (الدراسة السابعة عربيا) بان هناك علاقة سلبية ومعنوية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري. في حين تطابقت نتائج دراستي مع ما توصل إليه Sarminah (الدراسة الرابعة في الدراسات الغربية) بان هناك علاقة جوهري ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والنواحي في ترك العمل.

2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية

لظروف العمل المتغيرة علاقة مباشرة بمعدلات التأخر والتغيب عن العمل.

لاختبار هذه الفرضية، يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتأكد من مدى صدق وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المتغيرة ومعدلات التأخر والتغيب عن العمل .

❖ بالنسبة لمدى عدالة وريديات العمل، فقد كشفت البيانات الميدانية بالجدول رقم (24)

أن غالبية المبحوثين يرون بأنها مجحفة بنسبة 46.9 % من مجموع الإجابات، وان هذا الموقف يرتفع عند الأطباء العامون بنسبة 64.3% من مجموع هذه الفئة، مقابل نسبتين متكافئتين بالنسبة للشبه طبي و الأطباء الأخصائيون بنسبة 44.5 % ، و 44% من مجموع كل فئة على التوالي.

وبالنسبة لتوزيع هذه النسبة (46.9%) حسب متغير الجنس، كشفت البيانات الميدانية بالجدول رقم (25) عن وجود نسبتين تقريبا متكافئتين، خص منها لجنس الذكور 48.8% من مجموع هذه الفئة، و جنس الإناث بـ 45.7% من مجموع هذه الفئة.

وعن علاقة طبيعة وريديات العمل بالتغيب عن العمل، فقد كشفت النتائج الميدانية بالجدول رقم (26) أن غالبية المبحوثين يتغيرون عن العمل لسبب أو لعارض معين وذلك بنسبة 56.2 % من مجموع الإجابات المعبر عنها، منهم 28.3 % يرون بان سياسة الدوام مجحفة في حقهم، مقابل 19% يرون بأنها عادية، ومقابل 8.8% فقط من مجموع الإجابات المعبر عنها يرون بأنها عادلة. كما بينت نتائج الجدول الملحق رقم (2) من خلال الشكل البياني رقم (.....) أن أسباب التغيب عند الذكور جاءت بنسبة 38.28% بسبب الالتزامات الأسرية، متبوعة بـ 23.40 % بسبب ظروف شخصية قاهرة، يليها عدم توفر النقل بـ 21.27 %، وأخير 17.02% بسبب بعد الإقامة. محسوبة من مجموع فئة الذكور.

وعن فئة الإناث جاءت بـ 36.03% بسبب ظروف شخصية قاهرة كالمرض، تليها نسبة 26.12% بسبب الالتزامات الأسرية، متبوعة بنسبة 19.81 % بسبب بعد الإقامة، وأخيرا 18.01% عدم توفر النقل. محسوبة من مجموع فئة الإناث.

وكنا قد انطلقنا من فرض وجود علاقة بين وريديات العمل ومعدلات التغيب عن العمل بفعل بعد السكن وقلة المواصلات خاصة في الفترة الليلية وبالنسبة للموظفات المداومات، حيث نتبين من خلال ما سبق عرضه وجود علاقة بين وريديات العمل والتغيب عن العمل وفق ما تؤكد نسبة 28.3 % من مجموع إجابات المبحوثين الذين يتغيرون عن العمل ويرون بان سياسة الدوام مجحفة، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة خصوصا إذا ما قارناها مع النسبة التي تليها في الترتيب جدول رقم (26) والتي تمثل فئة المبحوثين الذين لا يتغيرون عن العمل على الرغم من أنهم يقرون بإجحاف سياسة الدوام، وقد جاء معامل الارتباط سبيرمان ليؤكد ضعف هذه العلاقة بمعدل 0.09 عند مستوى دلالة اقل من 0.05. كما أن الظروف الشخصية القاهرة كالمرض وتزامن توقيت العمل مع بعض الالتزامات الأسرية يمثلان السببين الرئيسيين وراء تغيب اغلب فئة الإناث.

❖ أما بالنسبة لعلاقة أوقات العمل ومواعيده بالتأخر عن العمل كشفت البيانات الميدانية أن

غالبية المبحوثين يرون بأنها مناسبة وفق ما تبينه نتائج الجدول رقم (27) بنسبة 67.7% من مجموع الإجابات المعبر عنها، وقد جاء اتجاه هذا الرأي متقاربا في التنسيب على مستوى الفئات المهنية وفق ما تبينه بيانات نفس الجدول رقم (27) (70.5%، 68%، 50%) من مجموع كل فئة مهنية.

كما كشفت النتائج الميدانية بالجدول رقم (28) أن هناك علاقة واضحة بين الحضور الفعلي وعدم التغيب عن العمل ونظرة المبحوثين لمدى مناسبة أوقات العمل، وهو ما تؤكد نسبة 38.1% من مجموع إجابات المبحوثين الذين لا يتركون مواقع عملهم أثناء وقت العمل لانجاز مصالح شخصية.

❖ أما بالنسبة لعدالة توزيع المسؤوليات فقد كشفت البيانات الميدانية بالجدول رقم (29) أن

غالبية المبحوثين يرون بأنها عادلة عند البعض فقط وذلك بنسبة 48.7% من مجموع الإجابات المعبر عنها، وبالنسبة لتوزيع هذه النسبة المجمل حسب كل فئة مهنية، وجدنا هذا الموقف يرتفع عند فئة الأطباء العامون وذلك بنسبة 57.1% من مجموع هذه الفئة، يليها سلك للشبه طبي بـ 48.6% من مجموع هذه الفئة، وأخيرا فئة الأطباء الأخصائيون بنسبة 40% من مجموع هذه الفئة.

أما عن علاقة نظرة المبحوثين لعدالة توزيع الالتزامات والمسؤوليات المهنية بالحضور الفعلي للموظفين، كشفت النتائج الميدانية جدول رقم (30) أن هناك علاقة واضحة بين المواظبة في العمل ونظرة المبحوثين لمدى عدالة توزيع المهام بينهم، وهو ما تؤكد نسبة 31.9% من مجموع إجابات المبحوثين الذين لا يواظبون على فعل الحضور ويرون في نفس الوقت بان توزيع الالتزامات والمسؤوليات عادل لدى البعض فقط، ونسبة 18.6% من مجموع إجابات المبحوثين الذين لا يواظبون على فعل الحضور ويرون في نفس الوقت بان توزيع الالتزامات والمسؤوليات غير عادل تماما.

❖ أما بالنسبة لتوفر شروط الأمن والسلامة في العمل فقد كشفت البيانات الميدانية بالجدول

رقم (31) أن غالبية المبحوثين يرون بان مواقع العمل لا تتوفر بتاتا على شروط الأمن والسلامة في العمل بنسبة 51.3% من مجموع الإجابات المعبر عنها، وان هذا الموقف يرتفع عند كل الفئات المهنية بنسبة 60.7% للأطباء العامون من مجموع إجاباتهم، مقابل نسبتي متكافئتين يليانها بالنسبة للأطباء الأخصائيون 52% من مجموع هذه الفئة، وبالنسبة للشبه طبيين 49.7% من مجموع هذه الفئة.

كما كشفت البيانات الميدانية أن إجابات المبحوثين قد تفاوتت في ترتيبها لمخاطر العمل وفق ما يؤكد الجدول رقم (32) فجاء خطر (إمكانية الاعتداء الجسدي او اللفظي من طرف الزوار أو المرضى) يتصدر قائمة المخاطر حسب ترتيب المبحوثين لها بنسبة 45.8% من مجموع الإجابات،

يليهما خطر (انتقال العدوى) بنسبة 32.9% من مجموع الإجابات ، ثم خطر (الخطأ الطبي) بنسبة 9.3 % من مجموع الإجابات ، ثم خطر (السرقة والحرائق) بنسبة 5.1% من مجموع الإجابات.

وكنا قد انطلقنا من فرض مؤداه أن لتوفر شروط الأمن والسلامة في بيئة العمل علاقة بشعور الموظف بالأمن والحماية في عمله، حيث كشفت البيانات الميدانية بالجدول (33) أن غالبية المبحوثين لا يشعرون بالأمان الوظيفي على مستوى المؤسسة وفق ما توضحه نسبة 62.4% من مجموع الإجابات، حيث أن 42.5% من هؤلاء يرون بان بيئة العمل لا تتوفر على شروط الأمن، مقابل 19.5 % من مجموع الإجابات يرون بأنها متوفرة إلى حد ما، تليها 0.4 % من مجموع الإجابات يقرون بتوفر شروط الأمن.

وتؤكد النتائج المتوصل إليها بالجدول نفسه رقم (33) شدة العلاقة بين المتغيرين خصوصا عندما نقوم بحساب المدى بين أعلى قيمة(62.4%) واقل قيمة (0.4 %) بالنسبة لاتجاه أغلبية إجابات المبحوثين والذي يبين عن فارق كبير بين القيمتين، وما يزيد من تأكيد صدق وجود هذه العلاقة هو معامل الارتباط سبيرمان الذي جاء بمعدل موجب قدر بـ 0.45 عند مستوى دلالة معنوية اقل من 0.05.

بعد عرضنا لتفصيل نتائج البيانات الميدانية حول علاقة مختلف ظروف العمل المتغيرة في علاقتها بالاستقرار الوظيفي، كنا قد انطلقنا من فرضية جزئية مؤداهها هو وجود علاقة مباشرة بين هذه الظروف المتغيرة ومعدلات التأخر والتغيب عن العمل، وقد كشفت النتائج الميدانية بالجدول رقم (34) أن غالبية المبحوثين بنسبة 70.4 % لا تشجعهم ظروف العمل المتغيرة على الاستقرار بالعمل، وما يؤكد هذا الاتجاه هو ما توصلنا إليه من إثباتات حول وجود علاقة بين ورديات العمل ومعدلات التغيب بالجدول رقم(26)، ثم إثبات أيضا وجود علاقة واضحة بين أوقات العمل ومعدلات التأخر عن العمل جدول رقم (28)، ثم إثبات علاقة واضحة بين عدالة توزيع المسؤوليات والمهام والمواظبة على فعل الحضور للعمل جدول رقم (30)، وأخيرا علاقة جد واضحة بين توفر شروط الأمن والسلامة في العمل وزيادة الشعور بالأمان جدول رقم (33).

اخلىص مما سبق إلى نتيجة مؤداهها هو وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المتغيرة ومعدلات التأخر والتغيب عن العمل، وعليه يمكن القول بان الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت. وقد توافقت نتائج دراستي مع ما توصلت إليه نتائج دراسة **على الضلاعين، نجم العزاوي** (الدراسة الثالثة بالدراسات العربية) بأنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية بين توفر المواصلات من عدمه مع معدلات دوران العمل.

كما توافقت مع دراسة **المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنايية** (الدراسات العربية: دراسة رقم 1) التي جاء فيها أن متغير الأمن في العمل يعتبر المتغير الأعلى تشبعا ويساهم في تحقيق الأمان في العمل بنسبة 67% وخلص إلى ان هذا العامل هو الأمن والاستقرار في العمل.

وتوافقت أيضا مع دراسة زياد محمد علي الصمادي و فراس محمد الرواشدة (الدراسات العربية: دراسة رقم 4) التي أثبتت أن هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار الوظيفي.

3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

للظروف التنظيمية التي يشتغل في إطارها الموظفين علاقة بدرجة ارتباطهم وتوحدهم بالمنظمة.

لاختبار هذه الفرضية، يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتأكد من مدى صدق وجود علاقة بين ظروف العمل التنظيمية ودرجة ارتباطهم وتوحدهم بالمنظمة.

➤ فبالنسبة لعلاقة طبيعة الأجر واستمرار العضوية داخل التنظيم، فقد كشفت البيانات الميدانية

بالجدول رقم (35) ان غالبية المبحوثين بنسبة 57.5% من مجموع الإجابات المعبر عنها يصرحون بعدم عدالة وكفاية الأجور الممنوحة، إلا أن نتائج الجدول رقم (38) بينت أن فئة كبيرة من هؤلاء المبحوثين لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل رغم عدم رضاهم عن الأجر وذلك بنسبة 29.2% من مجموع الإجابات المعبر عنها، مقابل نسبة مماثلة لها تقريبا 27% لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل باعتبارهم راضين على مستوى الأجور المقدمة. مما يثبت وجود علاقة موجبة ضعيفة بين طبيعة الأجر واستمرار العضوية بالتنظيم وفق ما يؤكد معامل الارتباط **سبيرمان** ب 0.12 عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05.

➤ أما بالنسبة لعلاقة المنح والتعويضات بمعدل دوران العمل، فقد كشفت البيانات الميدانية

بالجدول رقم (41) أن اغلب المبحوثين الذين لديهم رغبة في تغيير مكان العمل هم يرون بان العلاوات والتعويضات غير مناسبة وذلك بنسبة 35.8% من مجموع الإجابات المعبر عنها، وهو ما تؤكد نتيجة معامل الارتباط **سبيرمان** الموجبة بمعدل 0.29 عند مستوى دلالة 0.05 بين حافز العلاوات والتعويضات الممنوحة ومتغير الرغبة في تغيير العمل أو التنقل.

➤ أما بالنسبة لعلاقة فرص الترقية المهنية بالشعور بالرضا، فقد كشفت البيانات الميدانية

الجدول رقم (42) أن غالبية المبحوثين بنسبة 66.4% من مجموع الإجابات المعبر عنها غير راضين عن فرص الترقية المتاحة، وان حالة عدم الرضا هذه تشيع في صفوف المبحوثين على مستوى كل فئة مهنية بنسب متكافئة تقريبا.

➤ أما بالنسبة لعلاقة مدى توفر وسائل وأدوات العمل المناسبة للشعور بالرضا، فقد

كشفت البيانات الميدانية بالجدول رقم (43) أن غالبية المبحوثين بنسبة 81% من مجموع الإجابات المعبر عنها غير راضين عن ما توفره المؤسسة من الوسائل والتجهيزات اللازمة والمناسبة للعمل.

➤ أما بالنسبة لمدى مساهمة الإشراف الديمقراطي في انخفاض معدلات التغيب، فقد كشفت

البيانات الميدانية بالجدول رقم (45) أن هناك إسهام واضح لإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار في خفض معدلات التغيب عن العمل، وهو ما تثبته نسبة 56.6% التي تتعلق بفئة المبحوثين الذين

يتغيرون عن العمل مع إقرارهم بعدم إتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرار، ثم نسبة 45.1 % التي تتعلق بفئة المبحوثين الذين لا يتغيرون عن العمل مع إقرارهم بإتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرار، وما يؤكد هذا الاتجاه هو النتيجة السلبية لمعامل الارتباط سبيرمان ب - 0.014 والتي تثبت العلاقة العكسية بين إتاحة فرص المشاركة في القرار وانخفاض معدلات التغيب.

➤ أما بالنسبة لإسهام نمط الإشراف المرن في تحقيق الانضباط الذاتي، فقد كشفت البيانات

الميدانية بالجدول رقم (46) أن هناك إسهام واضح لنمط الإشراف في تحقيق انضباط الموظفين، وهو ما تثبته نسبة 82.2% التي تتعلق بفئة المبحوثين الذين لديهم استعداد للعمل تلقائياً وتطوعياً مع إقرارهم بإتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرار، ثم نسبة 25.1% التي تتعلق بفئة المبحوثين الذين ليس لديهم استعداد للعمل تلقائياً وتطوعياً مع إقرارهم بعدم إتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرار. وما يؤكد هذا الاتجاه هو نتيجة معامل الارتباط سبيرمان ب 0.135 عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05، التي توضح أن هناك علاقة طردية بين إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الانضباط الذاتي في العمل.

➤ أما بالنسبة لعلاقة نمط الاتصال الرسمي وغير الرسمي بالانضباط في العمل، فقد

كشفت البيانات الميدانية بالجدول رقم (48) أن النسبة الغالبة من المبحوثين يقرون بأنهم يتأخرون عن العمل بنسبة 56.2% من مجموع الإجابات، 40.3% منهم يقرون بسهولة الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وهو ما يبين أن هناك تأثير ضعيف لنمط الاتصال على فعل الانضباط في العمل، وهو ما يؤكد معامل الارتباط سبيرمان بمعدل ضعيف 0.02 عند مستوى ثقة غير دال يفوق 0.05، وان هذه التأخرات في معظمها تعود لأسباب شخصية أو التزامات أسرية.

➤ أما بالنسبة لإسهام العلاقات التنظيمية في رفع درجة الارتباط بالتنظيم، فقد كشفت البيانات

الميدانية بالجدول رقم (52) أن غالبية المبحوثين يتحدثون عن مؤسستهم بكل خير وفق ما تبينه نسبة 54.4 % من مجموع الإجابات، منهم 49.6% تسود العلاقات بينهم روح التعاون، كما جاءت نتائج الجدول رقم (53) لتوضح أن معظم المبحوثين لديهم سعادة بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها بنسبة 59.7% من مجموع الإجابات المعبر عنها، منهم 54.9 % يرون بان علاقات العمل تسودها الصداقات والعلاقات الإنسانية، وعليه فان طبيعة العلاقات التنظيمية بالمؤسسة تساهم في رفع درجة الارتباط بالتنظيم وفق ما يؤكد معامل الارتباط الموجب سبيرمان ب 0.3 عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05 بالنسبة للجدول (52)، ومعامل الارتباط الموجب ب 0.25 عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.05 بالنسبة للجدول رقم (53).

اخصل مما سبق إلى نتيجة مفادها إثبات وجود علاقة بين ظروف العمل التنظيمية التي يشتغل في إطارها الموظفين ودرجة توحدهم بالمنظمة، وفق ما تؤكد أيضاً نتائج الجدول رقم (54) التي توضح أن غالبية المبحوثين لا يرون بان الحوافز المادية وطبيعة العلاقات السائدة داخل التنظيم هي مشجعة

على الاستقرار داخل التنظيم بنسبة 54.9% من مجموع الإجابات، وعليه يمكن القول بان الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

وقد توافقت نتائج دراستي مع ما توصل إليه **سونج** (دراسة غربية رقم 2) الذي يؤكد بأن السلوك القيادي الديمقراطي والعلاقات الإجتماعية القائمة على الإحترام المتبادل والتعاون والثقة بين المديرين والمعلمين، تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا لدى المعلمين، وهذا بدوره يؤدي إلى تشجيعهم على الإنتماء للعمل. كما توافقت مع دراسة **المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية** (الدراسات العربية: دراسة رقم 1) التي تؤكد أن العلاقة بالمشرف تعتلي هرم المستويات الإشرافية في تأثيرها على الروح المعنوية. كما توافقت مع نتائج دراسة **مروان أحمد حويحي** (الدراسات العربية: دراسة رقم 2) التي أثبتت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب والحوافز، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. كما توافقت مع نتائج دراسة **ليازيد وهيبة** (الدراسات الجزائرية: دراسة رقم 4) بان هناك علاقة بين الحوافز المادية والرغبة في الاستمرار في العمل داخل التنظيم.

في حين اختلفت نتائج دراستي مع ما توصلت إليه دراسة **الشيخ محمد الخضر محمد** (الدراسة السابعة عربيا) التي أثبتت وجود علاقة سلبية ومعنوي بين الرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز ودوران العمل الإختلاري. كما اختلفت نتائج دراستي أيضا مع معظم النتائج التي توصلت إليها دراسة **بونوة علي** (الدراسات الجزائرية: دراسة رقم 3)

ثانيا: النتائج العامة

وبصفة عامة، فإن الدراسة الميدانية قد توصلت إلى أن الظروف الفيزيائية والمكانية في مواقع العمل غير ملائمة إلى حد بعيد، وهناك حالة من عدم رضا عن طبيعتها بما لا يشجع على الاستقرار الوظيفي مثلما تبينه نسبة 81% من مجموع الإجابات المعبر عنها. ففي ما يخص حالات عدم الرضا فجاءت بالنسبة لـ (ظروف العمل في مواقع ومباني نظيفة وصحية، مدى توفر فضاءات وأماكن لراحة الموظفين خصوصا أثناء دوام الليل، مدى ملائمة ظروف العمل في المباني من حيث ضيقها واكتظاظها بالمرضى والزوار)، أما بالنسبة لحالات الرضا فقد مست جانبا وحيدا يتعلق بتوفر التهوية والتكييف خصوصا في فصل الصيف.

من جهة أخرى كشفت الدراسة أن هناك تأثير ضعيف لمستويات الرضا عن الظروف الفيزيائية والمكانية على استمرار العضوية داخل التنظيم مثلما تثبته نسبة 41.6% من مجموع إجابات الباحثين الذين يرغبون في الاستمرار بالعمل على الرغم من أنهم يقرون بان الظروف الفيزيائية والمكانية لا تشجعهم على الاستقرار.

واستدل من خلال النتائج المتوصل إليها لأبين أن الظروف الفيزيائية والمكانية في معظمها لا تشجع على الاستقرار الوظيفي من منطلق شيوع حالات عدم الرضا عن طبيعتها من وجهة نظر الباحثين، إلا انه في نفس الوقت نذكر انه ليس لها تأثير كبير على نية استمرار عضوية الباحثين داخل التنظيم، مما يوضح أن هناك عوامل أخرى متداخلة تفسر نية البقاء والاستمرار في العمل على الرغم من شيوع حالات عدم الرضا عن طبيعة هذه الظروف، ولعل من أهم هذه الأسباب نذكر الخصائص الشخصية والعوامل الاجتماعية للباحثين، والتي تدفع اغلب الأشخاص في الكثير من الأحيان إلى البقاء في العمل رغم عدم رضاهم عن أشياء كثيرة يعايشونها في مواقع عملهم.

وبهذا الاستنتاج يتأكد عدم ثبوت صدق الفرضية الجزئية الأولى.

وبالنسبة لظروف العمل المتغيرة فقد كشفت الدراسة أيضا أنها غير مشجعة إلى حد بعيد على الاستقرار الوظيفي مثلما تثبته نسبة 70.4% من مجموع الإجابات المعبر عنها، كما بينت الدراسة أن لهذه الظروف علاقة واضحة بمعدلات التغيب والتأخر عن العمل وقد مس ذلك (وريديات العمل مثلما تؤكد نسبة 28.3%، أوقات العمل ومواعيده مثلما تؤكد نسبة 67.7%، زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية مثلما تؤكد نسبة 31.9%).

وقد كشفت الدراسة أن جل أسباب التغيب والتأخر عن العمل تتركز حول ثلاث عوامل رئيسية بالنسبة لغالبية الفئات المهنية على وجه العموم، وقد جاء ترتيبها بالنسبة لجنس الإناث على وجه الخصوص كما يلي (ظروف شخصية قاهرة كالمرض بنسبة 36.03%، تزامن توقيت العمل مع بعض الالتزامات الأسرية بنسبة 26.12%، بعد الإقامة بنسبة 19.81%).

ومن جانب آخر لطبيعة هذه الظروف علاقة جد واضحة كذلك بتدني الشعور بالأمان والاطمئنان في العمل، ويتعلق الأمر هنا بمدى توفر بيئة العمل على شروط الأمن والسلامة في العمل مثلما تؤكد نسبة 42.5%.

كما كشفت البيانات الميدانية أن إجابات المبحوثين قد تفاوتت في ترتيبها لمخاطر العمل فجاء خطر (إمكانية الاعتداء الجسدي أو اللفظي من طرف الزوار أو المرضى) يتصدر قائمة المخاطر حسب ترتيب المبحوثين لها بنسبة 45.8% من مجموع الإجابات، يليها خطر (انتقال العدوى) بنسبة 32.9% من مجموع الإجابات، ثم خطر (الخطأ الطبي) بنسبة 9.3% من مجموع الإجابات، ثم خطر (السرقة والحرائق) بنسبة 5.1% من مجموع الإجابات.

واستدل من خلال النتائج المتوصل إليها لتبيان أن لظروف العمل المتغيرة علاقة مباشرة بمعدلات التأخر والتغيب عن العمل، وبهذا الاستنتاج يتأكد ثبوت تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

أما بالنسبة لطبيعة الظروف التنظيمية التي تشمل الحوافز المادية ومختلف علاقات العمل السائدة، فقد كشفت الدراسة أنها غير مشجعة إلى حد بعيد على الاستقرار الوظيفي مثلما تثبته نسبة 54.9% من مجموع الإجابات المعبر عنها، كما بينت الدراسة أن لطبيعة هذه الظروف علاقة واضحة بتدني مستوى الرضا الوظيفي ويتعلق الأمر هنا بمؤشرات (**طبيعة الأجر** مثلما تؤكد نسبة 57.5% من مجموع الإجابات، **المنح والتعويضات المقدمة** مثلما تؤكد نسبة 70.8% من مجموع الإجابات، **فرص الترقية المهنية** مثلما تؤكد نسبة 66.4% من مجموع الإجابات، **توفر وسائل وأدوات العمل** مثلما تؤكد نسبة 81% من مجموع الإجابات).

كما بينت الدراسة أيضا أن لهذه الظروف علاقة واضحة جدا بانخفاض معدلات التأخر والتغيب عن العمل ويتعلق الأمر هنا بمؤشرات (**نمط الإشراف** مثلما تؤكد نسبة 56.6%)، بينما كانت العلاقة ضعيفة بالنسبة لمؤشرات (**نمط الاتصال** مثلما تؤكد نسبة 40.3%)، في حين اتضح أن **الإشراف المرن** يساهم كثيرا في تحقيق الانضباط الذاتي مثلما تؤكد نسبة 82.2%، كما تعمل **العلاقات التنظيمية الجيدة بين العمال** على رفع درجة الارتباط بالمنظمة مثلما تؤكد نسبة 49.6% و نسبة 54.9% من مجموع الإجابات .

في حين لم تكشف نتائج الدراسة عن وجود علاقة واضحة جدا بين الأجر المقدمة واستمرار العضوية في التنظيم مثلما تبينه نسبة 29.2% من مجموع الإجابات المعبر عنها والمتعلقة بفئة المبحوثين الذين لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل رغم الإقرار في نفس الوقت بعدم رضاهم عن طبيعة الأجر المتقاضى.

واستدل من خلال النتائج المتوصل إليها لتبيان أن لظروف العمل التنظيمية علاقة واضحة بدرجة الارتباط والتوحد بالمنظمة، وبهذا الاستنتاج يتأكد ثبوت تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج يبرز تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة - ولو بشكل جزئي- والتي ترى بان لظروف العمل التي تشمل الظروف الفيزيائية والمكانية، التنظيمية، فضلا عن المتغيرة للعمل علاقة باستقرار الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا ادرار.

التوصيات:

على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية توصي الدراسة بما يلي:

- تهيئة وتحسين مواقع العمل خصوصا ما تعلق بالنظافة والتهوية.
- الاهتمام بالتحليل العقلاني للوظائف وشاغلي الوظائف عند عملية التوظيف وبعدها، لتسهيل اندماج العمال وتجنب الكثير من حالات دوران العمل ومظاهر السلوك السلبية بالمنظمة.
- تكوين وتدريب العمال الموظفين على انجاز مهام متخصصة مثلما هو الحال بالنسبة لأعوان الأمن والنظافة مثلا، وإمدادهم بوسائل العمل الضرورية.
- تحسين منظومة الأمن والوقاية في مواقع العمل، مثل اللجوء إلى التعاقد مع مؤسسات متخصصة في هذا المجال.
- تفعيل أدوات الرقابة بما يكرس العدالة التنظيمية بين العمال ويعزز من عامل الثقة والرضا في العمل.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تبيان العلاقة بين ظروف العمل المختلفة والاستقرار الوظيفي بالمنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمستشفى ابن سينا ادرار، وقد بينت الدراسة العلاقة الواضحة بين ظروف العمل الفيزيائية المختلفة ودرجة الرضا لدى العمال، كما بينت الدراسة العلاقة المباشرة بين ظروف العمل المتغيرة ومعدلات التأخر عن العمل وكذا الانضباط والشعور بالأمان في مواقع العمل، كما اتضح من خلال الدراسة أيضا العلاقة الواضحة بين ظروف العمل التنظيمية ودرجة ارتباط وتوحد العمال بالمنظمة.

وتعتبر أوجه العلاقة بين متغيري الدراسة التي تم بحثها بمستشفى ابن سينا ولاية أدرار أحد النماذج التي تكشف جانبا مهما من واقع العمل بمستشفيات الجنوب الجزائري، والتي جاءت الدراسة لتبرز جوانب التميز فيه كأحد الأهداف المتوخاة من الدراسة سواء على المستوى الفيزيقي أو التنظيمي أو التنفيذي، والتي تعتبر في أغلبها عامل مشترك في معظم المؤسسات الاستشفائية على مستوى الوطن إذا ما استثنينا مستشفيات المدن الكبرى، وهو ما يفسر الطابع المركزي الذي لا زال يسيطر على ذهنية متخذي القرار على مستويات عليا بالبلاد.

كما تشرح لنا الدراسة جانبا مهما من أسباب ارتفاع معدلات دوران العمل باتجاه مؤسسات نشطة داخل الوطن أو خارجه والذي يعتبر موضوع متفرد يستحق الدراسة المستقلة والمعقدة مستقبلا، حيث يطرح ذلك التساؤل واسعا بينما ما يبتغيه العامل من ظروف مشجعة عن العمل وما يعايشه فعليا في أرض الواقع بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية النشطة، فالواقع التنظيمي والتسييري للمنظمات الحديثة يكشف عن نظم شفافة ومرنة باستخدام أحدث الطرق والأساليب في تنظيم العمل وإدارة علاقات العمل بما يسهم في تحسين الخدمة الاستشفائية أولا وأخيرا.

قائمة المراجع

1- الكتب

أ- الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم الديب: دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتنميق والموارد البشري، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، دط، مصر، 2006 .
- 2- إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر ، ط1 ، عمان الأردن، 2011.
- 3- أحمد زكي بدوي : علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية، دط، بيروت لبنان، 1985.
- 4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2005.
- 5- أحمد ماهر: السوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 6- أحمد محمد سعيد الشيايب، عنان أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- 7- أحمد محمد الشيايب وعنان محمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ط 01، عمان الأردن، 2014 .
- 8- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر)، نشر المؤلف، د ط، القاهرة مصر، 2006.
- 9- إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2005.
- 10- أيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، السعودية، 2014 .
- 11- الفضيل رتيمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الجزء الأول)، بن مرابط للطباعة، ط1، الجزائر، 2009.
- 12- اعتماد محمد علام، دارسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1 ، القاهرة، 1994 .
- 13- اعتماد محمد علام: علم الاجتماع الصناعي التطور والمجالات، مكتبة الأنجلو المصرية، دط، مصر، 2010 .

- 14- اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو مصرية، د ط، مصر، دسنة نشر .
- 15- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2014.
- 16- دار الثقافة أدرار: أدرار واحات الفن وقصور الأمان، نشر ولاية أدرار، دط، الجزائر، 2013.
- 17- هشام بركات بشر حسين: تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، دار النشر الإلكتروني، دط، القاهرة مصر، 2007.
- 18- زاهر محمد ديري، سعاد راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2009.
- 19- حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد ، (بدون طبعة) ، عمان الأردن، د سنة نشر.
- 20- حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015.
- 21- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر، دط، القاهرة مصر، 2007.
- 22- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ، ط 03، عمان الأردن، 2004.
- 23- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط 4، عمان الأردن، 2010.
- 24- لورانس أوتول كينيث مائير : كامبردج في الإدارة العامة: المنظمات والحوكمة والأداء ، ترجمة (عبد الحكم أحمد الخزامي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، القاهرة مصر، 2013.
- 25- مبروك مقدم: الفقارة في قصور توات وأحوازها النشأة والتعريف، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2016.
- 26- مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية مصر، 2011.
- 27- مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، الطبعة 1، القاهرة مصر، 2005.

- 28- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
- 29- موبلي وليام هـ: تسرب الموظفين (أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه)، (ترجمة محمد نجيب المقطوش)، معهد الإدارة العامة، د ط، السعودية، 1982.
- 30- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2002.
- 31- موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ترجمة (بزيد صحراوي واخرون)، دط، الجزائر، 2004.
- 32- محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية مصر ، 2007.
- 33- محمد جمال مظلوم: الأمن غير التقليدي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط01، السعودية، 2012.
- 34- محمد ماهر عليش: مبادئ ادارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، د ط، الكويت، د سنة نشر.
- 35- محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة مصر ، 2000.
- 36- محمد مرعي مرعي : التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، نشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دط، مصر، 2003.
- 37- محمد مرعي مرعي: أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دط، جامعة دمشق سوريا، د سنة نشر.
- 38- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار العربية لنشر، د ط، القاهرة مصر، 2003.
- 39- محمد عبد الرحمان العيسوي: موسوعة علم النفس الحديث ، م ج 2 ، دار الراتب ، ط 1 ، 2002.
- 40- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر، ط 03 ، عمان الأردن ، 2000.
- 41- مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر، ط 5، عمان الأردن، 2011.
- 42- محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، د ط، لبنان، 1985.

- 43- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط03، عمان الأردن، 2005.
- 44- منصور نعمان، غسان ذيب النمري: البحث العلمي حرفة وفن، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998.
- 45- معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 46- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2000.
- 47- نادية عيشور وآخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، دط، قسنطينة الجزائر، 2017.
- 48- نافذ محمد بركات: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، دط، فلسطين، 2012./2013.
- 49- ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2014.
- 50- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، الأردن، 2010.
- 51- نهاد عطا حمدي، زيد غانم الحصان: الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، عمان الأردن، 2008.
- 52- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016.
- 53- نور الدين حاروش: إدارة المستشفيات الجزائرية، د. دار نشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009.
- 54- نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، دط، عمان الأردن، دسنة نشر.
- 55- سالم بن سعيد القحطاني: القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة، ط2، الرياض، 2008.
- 56- سيد علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، دط، مصر، 1997.
- 57- سليم بطرس جلدة: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007.

- 58- سلطان أحمد خليف النوفل : السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل ، دار الحامد، ط 01، الأردن ، 2015.
- 59- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 60- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، ط3، عمان الأردن، 2007.
- 61- سعيد سبعون: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2012.
- 62- عادل حسن: الأفراد في الصناعة، دار النهضة العربية ، د ط ، بيروت لبنان ، 1985 .
- 63- عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، عمان الأردن، 1999.
- 64- عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي(التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، 2005.
- 65- عباس محمود عوض: علم النفس الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 1994.
- 66- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد ، دار صادر، د ط، الرياض، 1973 .
- 67- عبد الله حمادي الادريس: الفوات من تاريخ توات وصحاري الجهات، دار الكتاب الملكي، ط1، الجزائر، 2013.
- 68- عبد الفتاح بوخمم: تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة والنشر، د ط، الجزائر، 2011.
- 69- عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية، د ط، بيروت لبنان، 1995.
- 70- عبد القادر جغلول: تاريخ الجزائر الحديث دراسة سوسولوجية، دار الحدائة للنشر والتوزيع، ط1، بيروت لبنان، 1981.
- 71- عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والانتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، دط، بيروت لبنان، 1982.
- 72- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2003.
- 73- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط1، بيروت لبنان، 2006.

- 74- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، دط، عمان الأردن، 2014.
- 75- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008.
- 76- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية مصر، 2004.
- 77- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل للأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، دط، الإسكندرية مصر، 2004 .
- 78- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية ، منشأة المعارف، دط، مصر، 1977.
- 79- رونالد بي ريجيو: المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة(فارس حلمي)، دار الشروق، ط1، عمان الأردن، 1999.
- 80- شتا، السبي: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، دط، الإسكندرية مصر، 1997 .
- 81- ثامر ياسر البكري: إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط04، عمان الأردن، 2005.
- 82- خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1982.

- 1- Annette Bergemann and Antje Mertens: **Job Stability Trends, Layoffs, and Transitions to Unemployment: An Empirical Analysis for West Germany** , Institute for the Study Of Labor ,October 2004, <http://ftp.iza.org/dp1368.pdf>:
- 2- Brain Tracy: **Change Your Thinking, Change Your Life**, Hoboken, New Jersey, Published By: John wiley, 2003.
- 3- Dessler, Gary, **Human Resource Management**, 8th ed, Prentice- Hall International, inc, U.S.A, 2000.
- 4- Denise. Angelo, Griffin Ricky, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, U.S.A, 2001.
- 5- Daft Rechar, NoE Raymond, **Organization Behavior**, inc, U.S.A , 2001.
- 6- Dessler, Gary, **Personnel management**, 2th ed, Prentice- Hall Company Reston, Virginia, 1981.
- 7- F.w.Taylor : **The Principles Of Scientific Management**, Harper Brothers Publishers, New York And London, 1913 .
- 8- Sayles. Leonard, Stratus George, **Management Human Resource**, Prentice- Hall International, inc, U.S.A, 1981.
- 9- Vroom, V.H: **Woork and Motivation**, New York, Johnwiley, Sons, 1964.

2- الرسائل الجامعية:

- 1- العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية المحلّة وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008.
- 2- الشيخ محمد الخضر محمد: أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية، دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا قسم إدارة الأعمال، 2014.
- 3- إسعادي فارس: أثر الظروف الفيزيائية على ظهور بعض الإضطرابات التنظيمية والنفسية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة سطيف، الجزائر، 2016/2015.
- 4- بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 5- بن منصور رفيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2014./2013.
- 6- ليازيد وهيبة: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014/2013.
- 7- ونوغي فتيحة: أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف، 2015/2014.
- 8- لبصير هند: أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيايات الاعلام والاتصال(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015.
- 9- معمري حمزة: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2014/2013.
- 10- مروان أحمد حويحي: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2008.
- 11- نضال سمير نايف إبراهيم: الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى المدراء العاملين في مقرات وزارات السلطة الفلسطينية وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية عليهما، ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2003.

3- المقالات:

1- بشرى عبد العزيز العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، العراق، 2013.

2- جاد الرب عبد السميع حسانين: أثر إدارك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 26، العدد 02، 2004.

3- زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائى في الأردن، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2009.

4- حسين صديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض - وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث+الرابع 2011.

5- سامر عبد المجيد البشاشة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04.

6- سرمد غانم صالح، إسراء طارق حسين: رغبات العاملين والاستفادة من ساعات العمل المرنة دراسة في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 17، جامعة تكريت، العراق، 2010.

7- عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السباقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية المجلد 09، العدد 03، العراق، 2007.

8- علي الضلاعين، نجم العزاوي: العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن دراسة ميدانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 24، جامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العراق، 2010.

9- جاسم رحيم عذاري، مجبل دواي اسماعيل: أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد 33، جامعة البصرة العراق، 2013.

4- القوانين والمراسيم:

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 195/13 المؤرخ بـ 2013/05/20 المتعلق بالتعويض عن المناوبة لفائدة مستخدمي المؤسسات العمومية للصحة.
- 2- قانون 18-11 المتعلق بالصحة المادتين (302،303)، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2018/07/29، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 3- الجريدة الرسمية، العدد 81، الجمهورية الجزائرية، 1997.
- 4- لجريدة الرسمية، العدد 08، الجمهورية الجزائرية، 2003.
- 5- القانون 85-05 المتضمن قانون حماية الصحة وترقيتها، الجريدة الرسمية، عدد 08، الجزائر، 1985.
- 6- قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، الجمهورية الجزائرية، 1990.
- 7- مكتب العمل الدولي، التقرير السادس: المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، من الالتزام إلى العمل، جنيف، 2012.
- 8- منظمة العمل العربية: الاتفاقية العربية رقم 1، بشأن مستويات العمل، 1966م.
- 9- منظمة العمل العربية للعمل: الاتفاقية العربية رقم 13، 1981م.
- 10- المرسوم التنفيذي رقم 194/13 المتعلق بتعويض عن خطر العدوى لمستخدمي الصحة العمومية
- 11- المرسوم التنفيذي رقم 200/11 المتعلق بالنظام التعويضي لأسلاك شبه الطبيين ص، ع.
- 12- المرسوم التنفيذي رقم 188/11 المتعلق بالنظام التعويضي للممارسين الطبيين العاملين في ص، ع.
- 13- المرسوم التنفيذي رقم 95/28 المحدد للامتيازات الخاصة بمستخدمي الدولة المؤهلين العاملين بالجنوب الكبير، الملحق بتعليمتين عن وزارة المالية بتاريخ 1995/01/12 وأخرى بتاريخ 2013/11/17 يوضحان كيفية التطبيق.

5- المعاجم والقواميس:

- 1- ابن منظور: لسان العرب ، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1 ، بيروت لبنان ، د سنة نشر.
- 2- ابن منظور: لسان العرب ، دار الحديث للطباعة والنشر، د ط، القاهرة مصر ، 2003.
- 3- أحمد أبو حاقه وجماعة مختصين: معجم النفايس الكبير، دار النفايس، ط01، بيروت لبنان، 2007.
- 4- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، دار علم الكتاب، ط01، الرياض السعودية، 1993.
- 5- أنطوان نعمة وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق، ط2 ، بيروت، 2001.
- 6- بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة التمويل والمصارف، انجليزي عربي، دار الجماهيرية، ط1 ، د مكان نشر، د سنة نشر.
- 7- محمد بدوي: قاموس أكسفورد المحيط انكليزي عربي، الأكاديمية للنشر والطباعة، طبعة انجليزية ، بيروت لبنان، دون سنة.
- 8- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دط، الاسكندرية مصر، د سنة نشر.
- 9- سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2010.
- 10- عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة ، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت لبنان، 2007.

6- المواقع الالكترونية

- 1- <http://www.ons.dz> / موقع الديوان الوطني للإحصائيات، الجزائر.
- 2- <https://news.webteb.com> ، 2018/07/01.
- 3- <http://www.clarku.edu/faculty/jbrown/papers/shpayer.pdf> ، 2017/06/14.
- 4- <https://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/267.pdf>
- 5- <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/82384.pdf>
- 6- <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53249>
- 7- <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/download/368/366>
- 8- <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=77175>
- 9- <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=82773>
- 10- <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/17730?show=full>
- 11- http://thesis.univ-biskra.dz/2575/1/M%C3%A9moire_28_2016.pdf
- 12- http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_download/4396
- 13- http://thesis.univ-biskra.dz/2907/1/Th%C3%A8se_43_2017.pdf
- 14- <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/4383/1/Lyazid-wahiba.doc.pdf>
- 15- <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/setif2/712>
- 17- <http://eph-adrar.blogspot.com>

الملاحق

- 1- استمارة البحث
- 2- يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية
- 3- يوضح نموذج لقائمة التأهيل الخاصة بالترقية
الإختيارية
- 4- يوضح نموذج لبطاقة التنقيط السنوي
- 5- يوضح نموذج لورقة الحضور
- 6- يوضح نموذج لتتقيط منحة المردودية