

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أحمد وريرة أوران- الجزائر

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

## البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي "دراسة ميدانية برائدة أوران"

مذكرة مقرومة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

بإشراف الاستاذ:

— مولودي محمد

\*إعداد الطالبتين:

— بلوالي نعيمة.

— بوحوية أمينة

الموسم الجامعي : 1436|1437 هـ | 2015|2016 م

## إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى من قال في حقهما المولى عز وجل "أما يبلغن  
عندك الكبر

أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفأ ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً"

إلى روح والدي رحمهم الله وأسكنه فسيح جنانه وإلى التي أرشرتني وسعت  
جاهرة في تربيته وصلاحه إلى التي علمتني أن العلم زينة للأهل وخير من  
الدنيا "أمي الحبيبة"

أطال الله في عمرها

وإلى أختي هدية منحها الله لي عز وجل في هذه الحياة إخوتي كل واحد باسمه  
إلى جميع الأعمام والعمات والأخوال والخالات وأبنائهم وإلى كل الأهل و  
الأقارب وإلى كل الأصدقاء

وإلى كل من علمني حرف من الطور الابتزازي إلى الجامعي

إلى كل من قدم لي يد العون والأخص بالذكر ليلى خريجة  
"زينب" باتي "مولاي"

إلى كل من أحانني ودم لي يد العون في طلب العلم من أساتذة وطلبة.

## نعيمه

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من رفع يدهما إلى السماء راجين  
من المولى عز وجل أن يوفقني في إتمام هذه الرسالة العلمية  
واللهي الكريمين حفظهما الله وأطال عمرهما  
والى من يملو الأانس إلا بينهم كل أفراد عائلتي  
وإلى من أنار طريقي في هذه الحياة  
إلى كل رفاقي في الدرب العلمي عسى ربي أن ينفعني به وإياكم  
لكل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

# أمانة

# شكر وتقدير

بداية أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا

في انجاز هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " مولودي محمد" الذي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات التي أفادنا بها طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر لكل موظفي دائرة ادرار.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذا العمل ولو بدعاء أو كلمة أو نصيحة من قلبه ولسانه.

و الشكر لله أولا وأخيرا

زعيمة \* امينة.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	72
02	توزيع أفراد المجتمع حسب العمر	73
03	توزيع أفراد المجتمع الحالة العائلية	74
04	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي	75
05	توزيع أفراد المجتمع حسب الوظيفة	76
06	توزيع أفراد المجتمع حسب الاقدمية	77
07	توزيع أفراد المجتمع حسب الأجر	78
08	توزيع أفراد المجتمع حسب أول توظيف	79
09	يوضح تغير الوظيفة	80
10	يوضح منصب العمل والتوافق مع التخصص	80
11	يوضح التعيين في المنصب	81
12	يوضح الاستفادة من التكوين	81
1_12	يوضح الإجابة بـ "نعم"	82
13	يوضح ظروف العمل	83
14	يوضح نظام العمل	83
15	يوضح الشعور بالتعب	84
16	يوضح مغادرة المؤسسة	85
1_16	يوضح الإجابة بـ "نعم"	85
17	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات	86
18	يوضح مراعاة ظروف العمل	87
19	يوضح جو العمل والاحترام السائد	88
20	يوضح نوع العلاقة بالزملاء	89
21	يوضح علاقة الموظفين بالإدارة	90
22	يوضح رؤية الموظف للمسؤول المباشر	90
23	يوضح الشعور بالراحة	91
24	يوضح الشعور بالثقة	92
25	يوضح تلقي المنح والعلاوات	93

93	يوضح كيفية تقييم الاداء	26
94	يوضح مستوى الأداء	27
94	يوضح تأثير تأخير الراتب	28
95	يوضح الإجابة بـ "نعم"	1_28
96	يوضح الشعور بالملل	29
96	يوضح يمثل الانزعاج من المراقبة	30
97	يوضح يمثل الاجابة بـ "نعم"	1_30
98	يوضح القيام بالاحتجاج	31
99	يوضح المواظبة على الحضور في الوقت	32
99	يوضح صدور الأوامر من الرئيس	33
100	يوضح القرارات التعسفية	34
101	يوضح التعبير عن الرفض	35
102	يوضح ضغوط في العمل	36
103	يوضح موقف المرؤوس عند الغياب	37
104	يوضح العلاقة بين ظروف العمل والمواظبة على الحضور	38
106	يوضح تأثير تأخير الراتب و مغادرة المؤسسة	39
108	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات و جو العمل الذي يسوده الاحترام	40
110	يوضح العلاقة بالإدارة و صدور الأوامر من الرئيس	41
112	يوضح المستوى التعليمي و الانزعاج من المراقبة	42
114	يوضح الوظيفة و منصب العمل والتوافق مع التخصص	43
116	يوضح الأقدمية و مستوى الأداء داخل المؤسسة	44
118	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لظروف العمل والمواظبة على الحضور في الوقت	45
118	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتأثير تأخير الراتب و مغادرة	46

	المؤسسة	
119	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة في اتخاذ القرارات وجو العمل الذي يسوده الاحترام	47
120	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العلاقة بالإدارة و صدور الأوامر من الرئيس	48
120	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التعليمي و الانزعاج من المراقبة	49
121	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الوظيفة والتوافق مع التخصص	50
122	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاقدمية و مستوى الأداء داخل المؤسسة	51
123	يوضح معامل الارتباط سيبرمان	52

الأشكال والرسومات		
الصفحة	العنوان	الرقم
09	نمذج الدراسة	01
17	يمثل المؤسسة و البيئة	02
73	يمثل الجنس	03
74	يمثل العمر	04
75	يمثل الحالة العائلية	05
76	يمثل المستوى التعليمي	06
77	يمثل الوظيفة	07
78	يمثل الأقدمية	08
79	يمثل الأجر	09
105	يوضح العلاقة بين ظروف العمل والمواظبة على الحضور في الوقت	10
107	يوضح العلاقة بين تأخير الراتب و مغادرة المؤسسة	11
108	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجو العمل	12
111	يوضح العلاقة بالإدارة و دور الأوامر من الرئيس	13
113	يمثل المستوى التعليمي و الانزعاج من المراقبة	14
115	يوضح العلاقة بين الوظيفة و التوافق مع التخصص	15
117	يوضح العلاقة بين الوظيفة و التوافق مع التخصص	16

## الفهرسة

الشكر والعرفان

فهرسة الجداول

فهرسة الأشكال

مقدمة ..... أ. ب .

### الفصل الأول — الجانب المنهجي

1. الإشكالية ..... 04
2. تساؤلات وفرضيات الدراسة..... 05
3. أسباب اختيار الموضوع ..... 05
4. أهداف الدراسة ..... 06\_05
5. أهمية الدراسة ..... 06
6. مفاهيم الدراسة ..... 07
7. الدراسات السابقة ..... 08\_07
8. نموذج الدراسة ..... 09
9. صعوبات الدراسة ..... 10

### الفصل الثاني — ماهية البيئة الداخلية للعمل

- تمهيد..... 12
1. مفهوم بيئة العمل..... 13
2. مفهوم البيئة الداخلية للعمل..... 16\_14
3. أنواع بيئات العمل..... 20\_16
4. أهمية البيئة وعناصرها..... 31\_20

5. لاهتمام النظري بالبيئة الداخلية للعمل.....31\_38  
..39.....خلاصة الفصل

### الفصل الثالث — ماهية التسرب الوظيفي

- تمهيد.....41  
1. تعريف التسرب الوظيفي.....42\_43  
2. عوامل وأسباب التسرب الوظيفي.....43\_47  
3. أنواع التسرب الوظيفي.....47\_52  
4. نتائج و آثار التسرب الوظيفي.....53\_54  
5. أساليب معالجة التسرب الوظيفي.....55\_60  
61.....خلاصة الفصل

### الفصل الرابع — الجانب الميداني

- تمهيد.....63  
1. لمحة تاريخية عن المؤسسة.....63\_67  
2. مجالات الدراسة.....68\_69  
3. عينة الدراسة.....69\_70  
4. ادوات الدراسة و المنهج المتبع.....70\_72  
5. تحليل البيانات وتفسيرها.....72\_126  
6. استنتاج الفرضيات.....127\_128  
7. الاستنتاج العام.....129  
خاتمة.....131\_132  
قائمة المصادر والمرجع.....134\_139

الملاحق



## مقدمة

لكل مؤسسة من المؤسسات خصائص و مميزات تجعلها تختلف عن المؤسسة الأخرى . و لكل منظمة أنشطتها و أساليبها المتعددة في العمل ، حيث تسعى هذه المؤسسات جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها ، لهذا نجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي ، من خلال إتباع مختلف السياسات و الاستراتيجيات المتنوعة ، بتوفير ما يمكن توفيره من الإمكانيات و الموارد المادية ، و البشرية و المعلومات الضرورية ، و هذه العناصر تمثل في مجموعها المحيط الذي يقوم فيه الموظفون بوظيفتهم ، حيث أن لمجمل الخصائص المميزة للعمل تأثيرا كبيرا على أداء و مظاهر السلوك الوظيفي الخاص بالموظفين .

و يعتبر توفير بيئة عمل داخلية مثالية في المؤسسة ، ضرورة لانطلاق القوة الكامنة التي مكنت البشرية من التقدم و التطور في شتى الميادين ، فهي من أهم التحديات التي ينبغي لأي منظمة الاهتمام بها كونها ترفع من معنويات الموظف ، و التي تجلب له الشعور بالارتياح الذهني الذي يدفعه إلى حسن العمل و الرفع من مستويات الأداء الوظيفي ، لأن هذا الأخير يرتبط بمدى التزام الموظف داخل المؤسسة ، بأداء وظيفته و مواظبته على العمل في وقته المحدد ، و ارتفاع دافعيته للعمل المتقون .

و نظرا لطبيعة الإدارة " الدائرة " ، كغيرها من المؤسسات العمومية فإنها تعمل جاهدة لخلق الجو المناسب للعمل ، من خلال الاهتمام بالموظفين و كفاءتهم و تنمية قدراتهم و استغلال طاقاتهم بشكل فعال ، هذا الهيكل الذي يتضمن بيئة عمل داخلية يعمل فيها الإداريون و يسهرون لأداء وظائفهم من أجل تحقيق الأهداف الموسومة ، حيث أن الأداء الوظيفي لهم مرهون من جهة بقدراتهم و مهاراتهم و إمكانياتهم ، و من جهة أخرى بتوفير البيئة الداخلية المناسبة للعمل ، مما تتضمنه من عناصر إدارية ، كالقيادة الإدارية الفعالة و الرقابة و الاتصال الإداري المرن ، و نظام الحوافز و المكافآت و ذلك لمكافحة التسرب الوظيفي و مخلفاته ، و هذا ما سنقوم بدراسته دراسة تحليلية في هذه المذكرة معتمدين على أربعة فصول مقسمة كالآتي :

فالفصل الأول خصصناه للجانب المنهجي تناولنا من خلاله الإشكالية وفرضيات الدراسة والدراسات السابقة ثم الأسباب و الأهداف و الأهمية والصعوبات . أما الفصل الثاني ، تناولنا فيه كل من مفهوم بيئة العمل و أنواعها و أهميتها و أخيرا الاهتمام النظري للبيئة الداخلية للعمل . وبالنسبة للفصل الثالث خصصناه للتعريف بالتسرب الوظيفي وعوامله و أسبابه و أنواعه و نتائج وأثار التسرب الوظيفي و أساليب معالجته .

و أخيراً أدرجنا في الفصل الرابع لمحة تاريخية عن المؤسسة ومجالات الدراسة و المنهج والعينة ثم تحليل البيانات وتفسيرها و أخيرا الاستنتاجات .

# الفصل الأول

## الجانبي المنهجي

## 1. الإشكالية

لقد كان ولا يزال الاهتمام ببيئة العمل هو المحدد لنجاح المؤسسة بشكل كبير في تقديم خدماتها فإنعكاس بيئة العمل و مكوناتها قد يؤدي بها إلى الفشل في تقديم تلك الخدمات وان أبدعت في بعض الخدمات الإدارية كالتخطيط و المتابعة و غيرها باعتبارها مجمع مصغرا يتكون من مجموعة من الأدوار الوظيفية المتكاملة، لها حقوقها وواجباتها الاجتماعية وتربط هذه الأدوار علاقات إنسانية تحددتها مجموعة من النظم و القوانين، ولما للمؤسسة من أهمية قصوى نظرا للوظائف المجتمعية ذات الأبعاد الاقتصادية التي تؤثر فيها، فإن الدراسات الاجتماعية تدرس المؤسسة كتنظيم اجتماعي ووحدة إنتاجية بداخلها علاقات إنسانية اجتماعية .

كما تهتم هذه الدراسات كذلك بالعوامل الاجتماعية و الحضارية التي تقف خلف الظواهر السلبية في مختلف المؤسسات و التي بدورها تؤدي إلى ظاهرة التغيب الذي يشكل أحد أنماط التسرب الوظيفي وهو أعقد ظاهرة لما يشكله من أعباء كبيرة على جميع المجتمعات الصناعية إلا أن أشكال هذا العبء تختلف من مؤسسة إلى أخرى .

ومن هذا الواقع توجهت الدراسات العلمية لتسلط الضوء على الظاهرة -التسرب الوظيفي - وذلك لمعرفة أسبابها من أجل إيجاد الحلول المناسبة، فتنوعت المدارس وتخصصاتها فمنها من أرجعها إلى الظروف الفيزيائية ومجمل الظروف المحيطة بالعمل ومنها من أرجعها إلى الظروف المعنوية والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي و انضباط العامل داخل المؤسسة .

لذا و انطلاقا مما سبق نطرح التساؤل التالي :

ما هو دور البيئة الداخلية للعمل في الحد من معدل التسرب الوظيفي لدى العامل ؟  
وتندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل معدل التسرب الوظيفي مرتبط بتغير الظروف المادية و المعنوية للعامل ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي ؟

## 2. فرضيات الدراسة

### . الفرضية العامة :

- معدل التسرب الوظيفي مرتبط بالظروف الداخلية للعامل .

### . الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق إحصائية للتسرب الوظيفي تعزى إلى الظروف المادية و المعنوية .
- هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التسرب وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الرتبة - سنوات الخبرة- العمر - الراتب - المستوى التعليمي ) .

## 3. أسباب اختيار الموضوع

### - الأسباب الذاتية:

ملاحظتنا لما يحدث في المؤسسات من تسرب وعدم المبالاة والانشغال بأمور غير العمل ، وسوء العلاقات داخل العمل ، والتعامل السيئ مع الزبائن ، كل هذا دفعنا الي الرغبة في الإطلاع بموضوع بيئة العمل وعلاقتها بأسباب التسرب الوظيفي للعامل.

### الأسباب الموضوعية:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشري.
- معرفة مدى احترام العامل لقوانين التغيب داخل المؤسسة.
- انتشار ظاهرة التسرب الوظيفي في المؤسسات الجزائرية التي أصبحت تعاني بصفة كبيرة من تفشي هذه الظاهرة وما يترتب عليها من آثار سلبية تؤدي إلى عرقلة تطور المؤسسة.
- إبراز هذه الظاهرة وعلاقتها بالبيئة الداخلية للعمل التي تحظى بدراسة دقيقة.

## 4. أهداف الدراسة

من خلال هذه الدراسة نطمح إلى الوصول إلى النتائج التالية :

- 1- التعرف على أهم الطرق المتبعة في حل مشاكل عدم الانضباط داخل الإدارة العامة محل الدراسة .

- 2- تحديد أهم الأسباب الإنسانية والمادية المؤدية إلى ظاهرة التسرب الوظيفي
- 3- يعتبر موضوع التسرب الوظيفي وعلاقته بالواقع الاجتماعي من المواضيع الهامة التي ينبغي إجراء البحوث العلمية و الموضوعية حولها لذا نحاول من خلال ما قمنا به، إبراز مدى تأثير الواقع الاجتماعي للمؤسسة على ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي .
- 4- كذلك نهدف إلى الكشف عن الصراع القائم بين المسؤولين و العمال الأمر الذي يؤدي إلى ترك العامل لمكان عمله بالانسحاب من المؤسسة.
5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة البحث الحالي في الكشف عن أهم الأسباب المؤدية إلى ظاهرة التسرب الوظيفي باعتبار أكبر مشكلة تواجهها المؤسسات العمومية لما يترتب عنها من خسائر مادية و معنوية متمثلة في فقدان الخبرات وعمال كفاءة إضافة إلى الخسائر المادية جراء دورات التدريب و التأهيل و اكتساب المعرفة للعمال الجدد لسد الوظائف الشاغرة للعمال المتسربين وما تستغرقه من وقت و استنزاف للموارد البشرية، كم يسلط الضوء على الأضرار الناجمة عن احتمالية تسرب الأسرار المهنية من قبل العاملين التاركين لوظائفهم بالتسرب الوظيفي و احتمال استفادة المؤسسات المنافسة من هذه الأسرار و الخبرات.

كذلك تكمن أهمية هذا البحث في كشفه عن خصائص وأبعاد بيئة العمل الداخلية بالتطبيق على مؤسسة دائرة أدرار، وذلك بتحليل الموضوعي بهدف التقليل من بعض السلبيات التي عادة ما تؤدي إلى التسرب الوظيفي .

كما يسهم البحث في الإثراء المعرفي للدراسات ذات الصلة بموضوعي التسرب الوظيفي وبيئة العمل الداخلية، بما يتماشى مع التغيرات والتطور المضطرد في مجال الإدارة المعاصرة.

## 6. مفاهيم الدراسة

مفهوم البيئة : هي مجموعة القوى و المتغيرات التي تتأثر بها المنظمة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها وهذه القوى قد تكون قوى ايجابية تعمل في صالح المنظمة وقد تكون سلبية تعمل في غير صالح المنظمة ، وقد تكون هذه القوى اجتماعية أو إقتصادية أو سياسية .<sup>1</sup>

**البيئة الداخلية للعمل :**

هي مجموعة العوامل أو القوى الداخلية التي تحيط بالفرد أو الإداري داخل التنظيم الذي يعمل به والتي تتمثل في ظروف العمل المادي من طرق وأدوات عمل و ظروف عمل فيزيقية إلى جانب بيئة سلوكية وتمثلها نظرة الفرد للبيئة الواقعية للعمل وعدم استجابته لها كما هي عليه فيلونها بتصور جديد ندعوه بالبيئة السلوكية .<sup>2</sup>

### المفهوم الإجرائي للبيئة الداخلية للعمل :

تشير إلى جو العمل داخل المؤسسة من إمكانيات مادية و بشرية و تفاعلها فيما بينها في إطار القانون الداخلي للمؤسسة لتحقيق أهدافها المشتركة .

### التسرب الوظيفي :

**التسرب لغة :** هو الرشح أو التسلل وتسرب الماء أي رشح أو انسياب و تسلل .

**مفهوم التسرب :** هو التوقف أو انفصال عن المنظمة طوعا عن طريق الاستقالة أو النقل أو الفصل أو التقاعد المبكر .

**المفهوم الإجرائي :** توقف العامل عن عمله في المؤسسة عن طريق الاستقالة أو التقاعد المبكر أو عن طريق الفصل لعوامل تتعلق بظروف العمل .

## 7. الدراسات السابقة

1 محمد بيجت جاد الله ، المنظمات وأسس إدارتها ، مكتب الجامعي الحديث ، ط1 2002 ، ص ، ص 137 ، 138 .  
2 مهدي حسن زويلف ، التنظيم والاساليب والإستشارات الإدارية ، عمان ، دار وائل ، 1999 ط1 ، ص - ص 54-56.

لقد أجريت حول ظاهرة التغيب من بينها دراسة "كيري" تحت عنوان "تخفيض التغيب و التأخر في الصناعة " عام 1917 ، وكذلك دراسة "إلتون مايو" في مصانع هاورثون عام 1943 بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد استنتج تحسين ظروف العمل إضاءة و ضوضاء، فترات الراحة تؤدي إلى انخفاض التسرب ، وكذلك دراسة **ماريوت ديات** أثناء الحرب عام 1747 ، وكذلك دراسة "بياربيرديو" الذي يرى أن ظاهرة التغيب حديثة بدأت مع التصنيع لعدم اهتمام أرباب العمل بمعايير محددة للعمل و الإنتاج فأصبح العامل يتخذ التغيب كوسيلة للهروب من العمل ويكثر هذا عند العمال المتخصصين و المهنيين ، أكثر من الموظفين و الإطارات ولقد بين الباحث أن التغيب بتغير تبعاً لحجم جماعة العمل فكلما كبر حجمها أزدت فرص التغيب<sup>3</sup>

وقد قام "هنري بودوين وفيبيان جماني" بدراسة ظاهرة التغيب باعتبارها أحد أنماط التسرب عام 1979، وجمعوا إحصائيات عن نسبة التغيب في مختلف القطاعات الصناعية في فرنسا ودول أوروبا و أستنتج أن ظاهرة التغيب ظاهرة اجتماعية تكتسي أهمية نسبية تختلف من بلد لآخر، كما يرجع أسبابها في فرنسا إلى ظروف العمل السيئة وعدم وجود تضامن اجتماعي بين العمال ومن نتائجها أن الساعات المستقرة تزيد من التغيب و كذلك الأجور المحفزة باعتبار أن العامل يضاعف مجهوده فيؤثر ذلك على صحته فيغيب .

وقد قدم الباحث عبد الله الزائد "بدراسة عن بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي " وهدف هذا البحث الى البحث في أهم الخصائص الاجتماعية المميزة لبيئة العمل في حرس الحدود، والى الكشف عن اتجاهات الأفراد العاملين نحو بيئة عملهم مع التواصل الى تصور أمثل لبيئة العمل على العاملين وذلك بإستخدام المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي لعينة البحث الطبقيّة العشوائية والتي تمثلت في (150) فرداً من مجموع مجتمع البحث الأصلي البالغ (500) فرد، وكان من أهم نتائج البحث:

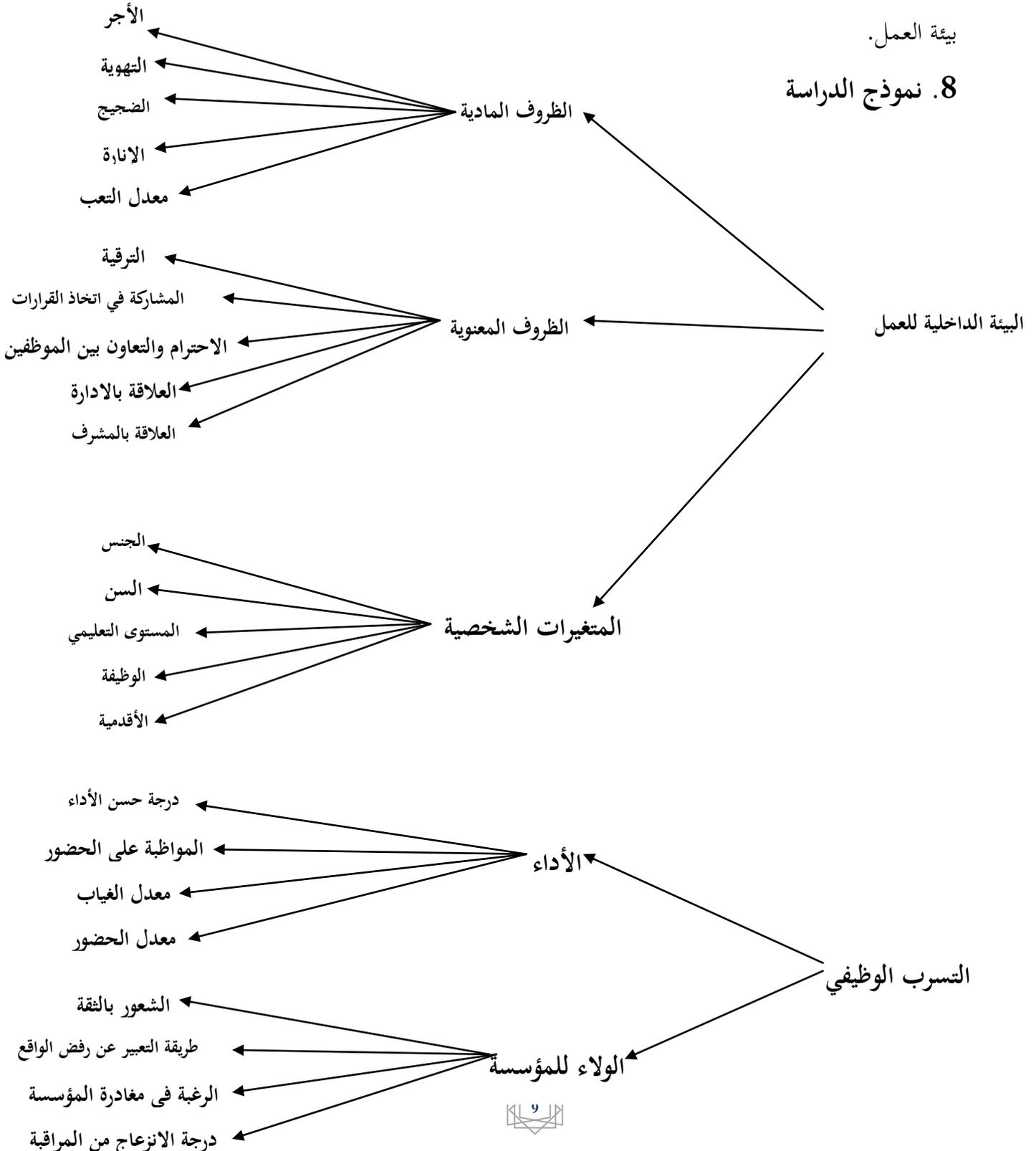
<sup>3</sup> عيساني نور الدين، دراسة أسباب التغيب عن العمل و أثره على الإنتاج، مذكرة الدراسات المعمقة، جامعة الجزائر،

- إن إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين و أخذ آرائهم في القرارات التي تمس أعمالهم، تحقق قدرا من الرضا و القبول لهذه القرارات .

- إن الاهتمام بتنمية العاملين عن طريق أساليب مختلفة، كالالتحاق بالدورات، وإتاحة الفرصة لإكمال التحصيل العلمي يرفع مستوى الرضا لدى العاملين.

- إن علاقة العمل الطبيعية بين الرؤساء و المرؤوسين، وبين الزملاء تؤدي إلى حب العمل و التعاون داخل بيئة العمل.

### 8. نموذج الدراسة



## 9. صعوبات الدراسة

إن لكل بحث لا بد من مواجهة العديد من الصعوبات المرتبطة بعوامل عدة منها ما يتعلق بطبيعة الموضوع بحد ذاته ومنها ما يتعلق بإمكانيات الباحث، ومن بين الصعوبات التي واجهناها في دراستنا العلمية هي كالتالي:

- نقص المراجع المثرية التي تصب في محور الموضوع.
- تأخر في إرجاع الاستمارات من طرف العديد من المبحوثين وهذا ما أدى إلى استغراق وقت طويل.
- صعوبة التعامل مع الإدارة.

# الفصل الثاني

## أهمية البيئة الداخلية للعمل

## تمهيد:

تشكل البيئة الداخلية للعمل بما يحتويه من عناصر (بيئة فيزيقية، بيئة اجتماعية) عامل مؤثر في تحديد جملة من النتائج تحدد في النهاية مستقبل الأفراد والمنظمة في آن واحد.

تشكل ظاهرة تسرب الأفراد العاملين أحد نواتج نوعية البيئة الداخلية للعمل فبمقدار احتوائها على متغيرات تنظيمية إيجابية من حيث الممارسة ساهمت حتما في التقليل منها والعكس صحيح.

## 1- مفهوم بيئة العمل:

البيئة في حدود مفهومها العام تعني: "الجو الطبيعي والاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان" كما تعني: "الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية، البشرية منهما وغير البشرية فالبيئة تعني كل ما هو خارج عن الإنسان وعن كيانه، وكل ما يحيط به من موجودات"، وهي في أبسط تعريف لها: "ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم"، أما إذا اقتربت البيئة بالعمل، فإن مفهومها يستخدم استخداما مجازيا وذلك لتأكيد النظرة للأجهزة الإدارية من خلال اعتبارها كائنا عضويا يؤثر بما حوله وبهذا المفهوم فإن بيئة العمل تعني: "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا وظروف العمل، ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم".<sup>1</sup>

ويذهب **العمرو** إلى أن العامل يتأثر ببيئة العمل الداخلية خارج المنظمة وداخلها في الوقت نفسه، فهي تمثل وحدة متكاملة مادية واجتماعية ونفسية تشمل ظروف العامل الاقتصادية والاجتماعية داخل مكان العمل، وتمتد لتشمل ظروف العامل خارج المنظمة، وقد وضعت هذه النتيجة عبئا على الإدارة على أساس من العلاقات الإنسانية، وإذا كانت دوافع واحتياجات الإنسان تشبعها بيئة العمل الداخلية فهي تعد مدخلا لتحسين إنتاجية العاملين، فتحسين الأداء يؤسس على ركيزتين أساسيتين هما الركيزة الفنية والركيزة الإنسانية، وكلاهما يعدان من عناصر بيئة العمل الداخلية، وكلما كان العاملون يتمتعون بالروح المعنوية العالية ويشعرون بالولاء والانتماء لمنظمتهم، يولد ذلك عندهم حب العمل والتضحية من أجله مما ينعكس إيجابيا على الأداء ويخلق الرغبة في العمل والولاء نحو المنظمة. ويعرف **العمرو** بيئة العمل الداخلية بأنها: "مقر العمل في المركز أو الوحدة"، ويعرفها **الشنواني** بأنها: "كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله. والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه". أما **الشربيني** فهو يجمّلها في: "مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاص بمنظمة بعينها، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة". وهي بهذا المفهوم تمثل "الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 190.

<sup>2</sup> حماد بن صالح الظاهري، "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: قسم العلوم الإدارية، 2007م، ص ص 23-24.

## 2- مفهوم البيئة الداخلية للعمل:

وتعرف البيئة الداخلية بأنها: "تلك الخصائص للمنظمة تؤثر في عمل إدارة الموارد البشرية ولكن سلطتها عليها محدودة ولهذا تحتاج أن تعاملها كبيئة خارجية لها وعليه"،<sup>1</sup> يمكن اعتبار البيئة الداخلية: "مجموعة المتغيرات أو العوامل التي ترتبط بالعاملين داخل المنظمة مثل نظم الأجور، نظام الحوافز، أتماط الإشراف، نظام الإدارة، ومناخ العمل المادي كالإضاءة والتهوية وغيرها من العوامل الأخرى التي تحكم إطار العمل وتؤثر في سلوك الأفراد وإنتاجية المنظمة بوجه عام".<sup>2</sup>

كما يمكن النظر إلى البيئة من منظور إستراتيجي من خلال التحليل البيئي الذي يعتبر أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الإستراتيجية، فمن هذا التحليل تتوافر معلومات وبيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل، فالبيئة هي مصدر أساسي أو سبب التغيير وكثيرا من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغيير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به أو مواكبته، كما أن التحليل ودراسة البيئة هو احد المدخلات الأساسية في بناء وتصميم الإستراتيجيات أو على الأقل في تنمية بدائل التصرف الإستراتيجي بصفة عامة وتتوفر البيئة على عدة خصائص أهمها:

**2-1) التفرد أو التميز:** فبيئة منظمة الأعمال "س" تختلف عن بيئة منظمة الأعمال "ص" سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، حتى وإن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.

**2-2) الطبيعة المتغيرة:** "الديناميكية" للبيئة، أي عدم ثباتها واستقرارها.

**2-3) صعوبة السيطرة:** أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، فالتغيرات في الطقس مثلا يصعب التنبؤ في الجمل القصير فقط، كما أنه خارج تماما عن سيطرة الإدارة، أما المتغيرات السياسية والاقتصادية مثلا فيمكن التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي في البعض الآخر، أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بمكان.

**2-4) التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية:** فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.<sup>3</sup>

1- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2001م، ص 115.

2- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص. ص 202-203.

3- عبد السلام أبو قحف، سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004م، ص. ص 22-23.

تختلف عوامل أو متغيرات بيئة العمل فيما بينها ويرجع ذلك إلى اختلاف البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين في هذا المجال وترى الدراسات والأبحاث إن كل عامل أو متغير بيئي له علاقة تأثير بالرضا الوظيفي عليه سنتناول عدد من هذه المتغيرات لبيئة العمل تتمثل بالآتي:

**أ- أسلوب القيادة والإشراف :** إن العلاقة بين الرئيس ومروؤوسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه . إن طبيعة العلاقة بين الرئيس ومروؤوسيه هي في الواقع علاقة تبادلية فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مروؤوسيه مصدرا لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين وبالتالي على إنتاجه.<sup>1</sup>

**ب- محتوى العمل :** قد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله فقد أثبتت الدراسات على اتجاهات العاملين بشكل عام إن الرضا الوظيفي لدى الكثيرين منهم يتناسب طرديا مع مدى ما يتيح العمل من هذه الخصائص ، وقد يرتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ، والمستوى الإداري للوظيفة قد يرتبط بوضوح الدور والكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسؤولياتهم في المنظمة ويبدو إنهم يفضلون الأعمال ذات الأهداف الواضحة حيث إن الأدوار الغامضة والمتصارعة تؤدي إلى ضغوط على العامل تقلل من رضاه الوظيفي.<sup>2</sup>

**ج- الثقافة التنظيمية :** يرى Baseman إن الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، حيث يعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام القيم والمتغيرات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة ، فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يتحكم بها الأفراد كأعضاء عاملين في المنظمة ، فالثقافة هي التي تعطي العاملين شعورا أو إحساسا بالتفرد والإحساس بالشخصية وتسهل خلق الالتزام نحو ما هو أكبر من المصلحة الشخصية وهو مصلحة الجماعة . والأفراد في أي منظمة لديهم أهدافا وقيما خاصة

<sup>1</sup> العثرياني ، علي بن محمد علي ، "العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 ص 58.

<sup>2</sup> عويضة إيهاب احمد ، "اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، 2008 ص 62.

بهم قد تتفق وقد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف المنظمة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهم ويدخلان معا في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط لصالحه إن لم يكن هزيمة الطرف الآخر.<sup>1</sup>

**د-ظروف العمل المادية :** ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة ، وتهوية ، وضوء، نظافة، وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل بدا الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي ( أعمال التون مايو وتجارب هوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم ، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه . وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فأنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن عمله ، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي .<sup>2</sup>

### 3- أنواع بيئات العمل:

إن البيئة عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن متحكم فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات الأخيرة أما إيجابيا أي فرص نجاح. أو سلبا كتهديد مباشر ومن هنا نلاحظ وفق العلاقة السابقة فإنه يمكن أن تصنف البيئة إلى قسمين:

- الماكرو بيئة "Macro environnement" أي الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع.

- الميكرو بيئة "Micro environnement" أي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.<sup>3</sup>

الشكل رقم (2): المؤسسة والبيئة



المصدر: عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م، ص 35.

وتتميزت الأدبيات المعاصرة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها المنظمات وهي من الكثرة والتعقيد بحيث يصعب تصنيفها ومن أهم هذه الأقسام:

**3-1 بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة:** يميز الطيب بين بيئة العمل العامة والخاصة فالأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات، حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات. أما البيئة الخاصة فهي البيئة التي يعيش فيها المنظمة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها. ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأنها تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير الواضحة المعالم نظراً للتداخل بينها من ناحية التأثير والتأثر، ويرى الكبيسي أن التمييز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل إن كانت مباشرة وقوية، أو غير مباشرة وضعيفة، والمقصود بالتأثير هنا الترابطية أو الاعتمادية بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها سواء تمثل ذلك في طاقات بشرية ومادية أو خدمات أو دعم معنوي ونفسي كالذي توفره دوائر الأمن والشرطة وإن كانت صلتها وثيقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها.

**3-2 بيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية:** يرى بعض الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية والخارجية لعمل حيث يطلقون على الأفراد التقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة، أو تعمل المنظمة بموجبها بيئة العمل الداخلية وهذا يتعارض مع التعريف الشامل الذي نطرحه

أغلب المصادر المعتمدة القائلة بأن البيئة هي كل ما يقع خارج المنظمة. ويوجز عبد العزيز تعريف بيئة العمل الداخلية في أنها: "البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة والإطار الذي يتم من خلاله انجاز العمل وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها العام البيئة التنظيمية والأخرى وظيفية. تعتبر البيئة التنظيمية عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها للقواعد التنظيمية في المنظمة، كما تعبر عن مجموعات الممارسات والاتصالات بين الإدارة ومجموعة الأفراد، أما البيئة الوظيفية فتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى، وتحديد وتركيب الوظائف وتباين المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل وقدرتها على اجتذابها ورفع مستويات قدراتهم<sup>1</sup>.

أما البيئة الخارجية للعمل فيقصد بها المتغيرات التي توجد خارج المنظمة وأهمها البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والدولية.

**2-3) 1- المتغيرات الاقتصادية:** مثل معدل الفائدة، الدخل القومي، ومعدلات نموه، متوسط دخل الفرد ومعدلات نموه، ونسبة البطالة، طبيعة النشاط الاقتصادي السائد "زراعي، صناعي، تجاري" السياسات المالية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، السياسية الجمركية أو القيود المفروضة على التجارة الخارجية ...

**2-3) 2- المتغيرات الفنية التكنولوجية:** وتشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية، والاختراعات الجديدة ... وغيرها بالإضافة إلى أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية على سبيل المثال:

- ظهور منتجات أو خدمات جديدة.

- ظهور بدائل وأساليب الإنتاج والتسويق ... والمواد الخام أو استخدامات هذه المواد ... الخ.
- اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية.

**2-3) 3- المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية والثقافية:** مثل العادات والتقاليد والعراف الاجتماعية واللغة ونسبة الأمية، ومعدلات النمو السكاني، والحركة السكانية، وهيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية ... ودور المرأة في المجتمع ... وغيرها.

1- حماد بن صالح الظاهري، مرجع سابق، ص ص 17-18.

**3-2) 4- المتغيرات السياسية والقانونية:** مثل درجة الاستقرار السياسي، ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، الأحزاب، نظام الحكم، والقوانين السائدة التي تنظم وتحدد سياسة الحكومة نحو الضرائب، والاتحادات والنقابات العمالية، وقوانين وتشريعات العمل والأجور واستخدام الموارد الطبيعية...

**3-2) 5- المتغيرات الدولية:** الاقتصادية والسياسية والثقافية فمثلا دخول الدولة في تكتلات اقتصادية دولية أو أحلاف عسكرية أو زيادة اتجاه الدولة نحو تكوين تجمعات اقتصادية معينة كظهور أوروبا الموحدة، واتحاد دول جنوب شرق آسيا "ASEA PACT" قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق أما المنظمات أن يخلق تهديدات لهذه المنظمات تتمثل في صعوبة دخول هذه الأسواق نتيجة ارتفاع حدة القيود الجمركية على الواردات لهذه الدول ...

كما أن وجود هذه التكتلات قد يترتب عليه ارتفاع أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج بعض السلع، فمثلا اتفاق دول منظمة "اتحاد الدول المصدرة للبترول OPEC"، على رفع أسعار البترول الخام أو تخفيض نسبة إنتاجه يترتب عليه ارتفاع معظم السلع كالسيارات وجميع السلع التي يتمثل البلاستيك فيها مادة خام أساسية.

كما أن اختلافات بين الدول في المزيج الثقافي "العادات واللغة والتقاليد" قد يترتب عليه صعوبة تهيئ الجهود التسويقية أو برامج التسويق لمنظمة ترغب في غزو أحد الأسواق الأجنبية سواء بالاستثمار المباشر أو غير المباشر المتمثل في التصدير أو تراخيص الإنتاج.<sup>1</sup>

**3-3) البيئة التنافسية "الخارجية الخاصة":** يخطئ من يتصور بإمكانه عزل تأثير متغيرات البيئة العامة الخارجية عن متغيرات البيئة التنافسية "الخارجية" للمنظمة فالفاعل قائم ودائم بينهما، وبينما تتأثر المنظمة بمتغيرات البيئة الخارجية تتأثر منظمات أخرى، وربما بدرجات متساوية في بعض الأحيان بنفس التغيرات. فالقوانين العامة التي تنظم الصناعات وممارسة الأعمال على مستوى الدولة مثلا وبشرط عدم وجود احتكار قد لا يستثني صناعة معينة أو ممارسة نشاط معين. أما بالنسبة للبيئة التنافسية أي الخاصة الخارجية فقد يكون التأثير غير متساو أي قد يختلف تأثير متغيرات هذه البيئة من منظمة لأخرى. فجميع المنافسين يتأثرون بالتذبذب في الطلب على السلع أو الخدمات التي يقدمونها للأسواق أو لأي تغير يحدث في اتجاهات وعادات الاستهلاك الخاصة بهذه السلع بالرغم من أن هذه التغيرات في الاتجاهات مصدرها العوامل الاجتماعية العامة

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص، ص 25، 26.

ونظرا لوجود حالات عدم التساوي بين المنظمات فيما يختص بدرجات التأثير بمتغيرات البيئة التنافسية، نجد أن الحاجة إلى وجود إستراتيجية تمثل ضرورة، أي عمل المنظمات في بيئة تنافسية هي سبب جوهري لوجود الإستراتيجية كما لا يمكن لأحد تجاهل حقيقة أن هذه البيئة هي حقل الممارسة وتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها.

وفي ضرورة إسهامات بورتر يمكن مناقشة التنافسية في ضوء عدة محاور أساسية وهي: تحليل هيكل الصناعة، وتحديد أسواق التنبؤ وتفسير النتائج<sup>1</sup>.

وهناك عدة أنواع أخرى من البيئات وهي:

– بيئة متغيرة متماثلة وبيئة مستقرة متماثلة.

– بيئة غير مستقرة وغير منسجمة وغير مستقرة وغير متجانسة.

وهناك من يرى أن البيئة الخارجية للمنظمة تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية أولها البيئة الخاصة للمنظمة والتي تتكون من عدة متغيرات وهي: المنافسون، المستهلكون الحكومة والمنظمات العمالية، وثانيها البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها الاجتماعية والقانونية والسياسية والفنية ... ذات التأثير العام على كل المنظمات العاملة في السوق والفرق بين المنظمة والأخرى في درجة الاستجابة وتحلي الإدارة للمتغير وأسبابه والتعامل معه ودراسة البيئة الخارجية وتأثيرها في إدارة المنظمات في ظل العولمة<sup>2</sup>.

وهناك من يعتبر البيئة الخارجية كمحيط خارجي للإدارة ويعرفها بأنها عبارة عن البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعمل الإدارة في ظلها حيث تؤثر فيها وتتأثر بها وتشمل البيئة المحيطة:

– المحيط المباشر: وهم المتعاملين مع المنظمة مثل العملاء.

– المحيط العام: وهي المتغيرات الخارجية والتي تتصل مباشرة بالمنظمة مثل البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية<sup>3</sup>.

#### 4. أهمية البيئة وعناصرها:

4-1) أهمية البيئة الداخلية: يرى المطوع أن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تزايد في ضوء الخطوات الواسعة التي خطاها العلم حيث الآلية التي تهتم بعناصر الإنتاج الساكنة كالآلات والمواد حيث كانت الفكرة السائدة هي العامل ما هو إلا عنصر كغيره من عناصر الإنتاج يتأثر فقط بالظروف الحسية في

1- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص، ص 26-28.

2- صلاح عباس، الإدارة والإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، (ب ت)، ص 63.

3- جابر عوض السيد أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004م، ص

بيئة العمل وقد أدى ذلك إلى حدوث نتائج سلبية تتعلق بضعف الإنتاجية، وتضاءل الولاء والالتصاق بالمنظمة فكان لابد من التفكير الإيجابي نحو الجوانب الإنسانية المكتملة لعناصر بيئة العمل المادية لتفادي هذه السلبيات، وإذا كانت دوافع واحتياجات الإنسان تشبعها بيئة العمل الداخلية، فهي تعد مدخلا لتحسن إنتاجية العاملين، فتحسين الأداء يؤسس على ركيزتين أساسيتين هما الركيزة الفنية والركيزة الإنسانية، وكلاهما يعدان من عناصر بيئة العمل الداخلية، فكلما كان العاملون يتمتعون بالروح المعنوية العالية ويشعرون بالولاء والانتماء لمنظمتهم، يولد ذلك عندهم حب العمل والتضحية من أجله، مما ينعكس إيجابيا على الأداء ويخلق الرغبة في العمل والولاء نحو المنظمة، وتسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات في رفع الروح المعنوية لهم، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إلى بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرض ليوأكب أهداف المنظمات<sup>1</sup>.

كما يتم حدوث تفاعل بين الفرد وبيئة عمله حيث ينطوي هذا التفاعل على وجود عملية تأثير متبادل بين كل من الفرد وبيئة العمل، فعلى سبيل المثال تحدد قدرات الفرد مستوى أدائه لمهامه وتجعله يكون مبدعا قادرا على تطوير البناء التنظيمي والسياسات الإدارية، وفي المقابل فإن المنظمة قد توفر من خلال سياساتها الإدارية المناخ المواتي لتنمية تلك القدرات وتتيح له الفرصة للتعبير عن أفكاره المبدعة بتلقائية، كذلك فإن المهارات الاجتماعية المرتفعة للعامل تمكنه من إدارة علاقاته بزملائه ورؤسائه بصورة مثمرة وتقليل المشكلات معهم إلى الحد الأدنى، وفي الجهة المقابلة فإن السياق الثقافي المحيط بالمنظمة قد يتدخل في تشكيل مستوى مهارة الفرد الاجتماعية وحثه على المبادرة بإقامة تلك العلاقات الوثيقة معهم أو يكف تلك العملية لديه<sup>2</sup>.

وفي ضوء ما سبق تبرز أهمية الاعتناء بإيجاد بيئات عمل تتفادى فيها الجوانب السلبية، ويأتي هنا دور التصميم البيئي أو تغيير البيئة المشيدة لتقابل حاجاتنا وأغراضنا وهذا وفق معايير تمكن الأفراد والجماعات في مجال العمل من القيام بأعمالهم باطمئنان وأمان وفعالية في إطار أهداف المنظمة وتصنف هذه المعايير إلى أربعة أبعاد ضمن استفادة المستخدم<sup>3</sup>:

- **تسهيلات سلوكية:** يشير هذا البعد إلى دور بيئة العمل في تمكين العاملين من أداء مسؤولياتهم بصورة فعالة.

- **تسهيلات مادية:** تشير إلى الراحة والأمان في بيئة العمل وخاصة درجة الحرارة ودرجة الضجيج.

1- حماد بن صالح الظاهري، مرجع سابق، ص 23.

2- طريف شوقي فوج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، القاهرة، دار غريب، (ب ت)، ص، ص 12، 13.

3- علي عسكر، العلاقات النفسية والاجتماعية في مجال العمل، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2005م، ص 208.

**تسهيلات إدراكية:** وهي ما يوفره المكان من مثيرات تساعد على عملية الإدراك وأداء المهام مثل الإضاءة وتغيرها حسب النشاط.

**- تسهيلات اجتماعية:** وهو ما يحققه المكان من حاجات الأفراد مثل الحيز الشخصي والقدرة على التحكم في بيئة العمل وسهولة تكوين العلاقات الاجتماعية بين مستخدمي المكان.

أما إذا تحدثنا عن أهمية هذا الجانب في بروز ظاهرة التغيب من عدمها فإننا نؤكد أن:

**-** مكونات البيئة الداخلية كل بعد منها قد يساهم إيجابياً أو سلبياً في ظهور هذه الظاهرة.

**-** إن طبيعة الاتصال وشكله، وممارسته قد يساهم في حدوث الظاهرة، زيادته أو نقصانه، يتوقف ذلك

على قدرته على خلق نوع من الانسجام بين الأفراد من خلال إيجاد علاقات إيجابية قوامها الأخذ والرد.

**-** كذلك فإن إدراك الأفراد لطبيعة المهام التي يقومون بها وتوفرهم على المؤهلات الكافية لذلك يساهم

حتماً في إيجاد توافق إيجابي بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغل الوظيفة، الأمر الذي يعمل على

إيجاد انسجام متوافق، يسعى إلى إيجاد نوع من الرضا الوظيفي، يساهم في تحييب الفرد في وظيفته

وبالتالي يقلل من فرص التغيب لديه.

والحال ذاته عند الحديث عن المتغيرات الأخرى، البيئة الاجتماعية للعمل، الظروف الفيزيائية التي

يجري فيها العمل وغيرها ...

كلما اتسمت ممارسة تلك المتغيرات بشكل موضوعي وعقلاني، ساهمت إيجابياً في خلق رضا

وظيفي، ومن ثم التزام وولاء تنظيمي، يدفع الفرد العامل إلى السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، التي هي

في النهاية أهدافه الخاصة والعكس صحيح.

إذن مجمل القول أن للبيئة الداخلية للعمل تأثير قوي على خلق الأمن الوظيفي الذي يؤدي إلى

خلق الأمن النفسي الذي بدوره يؤدي إلى إيجاد نوع من الاستقرار الداخلي للمورد البشري يحول دون

لجوءه إلى مغادرة المنظمة سواء بتعمد التغيب الذي يأخذ أشكال متنوعة أو المغادرة النهائية.

**4-2) عناصر البيئة الداخلية للعمل:** يتضمن مفهوم بيئة العمل الداخلية عدة خصائص وعناصر

مكونة لها، حيث يتم النظر إلى هذه الخصائص من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث

حولها وأهدافها. ويحدد الهيبي ويونس السمات الموضوعية المشكلة لبيئة العمل المتمثلة في عناصر العمل

الداخلية والتي تؤثر مباشرة في إدارة هذه البيئة بحجم التنظيم، مستوى الصلاحيات والمسؤوليات، ونوع

التكنولوجيا المستخدمة في النشاط، ويرى البعض أن عناصر بيئة العمل الداخلية تتمثل في الهيكل

التنظيمي، السلوك الإنساني، والوظيفي الذي يمثل درجة الشعور بالمسؤولية، والعلاقات السائدة داخل

المنظمة التي تشمل حرية التصرف، درجة الدفء في العلاقات.

4-2) 1- البيئة الاجتماعية "جماعة العمل": الجماعة هي عدد من الأفراد يجمعهم بناء اجتماعي أو تنظيمي، ويعرف البعض الجماعة بأنها: "عبارة عن تجمع يضم اثنين أو أكثر بينهم تفاعل اجتماعي، كما أن للجماعة هيكل تنظيمي مستقر ولهم أهداف مشتركة، كما يعتبرون أنفسهم أعضاء جماعة مميزة".<sup>1</sup>

ويعرفها توسي بأنها: "اجتماع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية الجماعة الواحدة".<sup>2</sup>

وعرفها وفيس بأنها: "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها والتعرف عليها"<sup>3</sup>. وتتميز جماعات العمل بـ:

- وجود شبكة متداخلة من العلاقات بين الأفراد.
- وجود قيم مشتركة.
- وجود قواعد سلوكية تحكم معاملات الأفراد.
- وجود مشاعر تحكم العلاقات وقد تكون الجماعة رسمية تشكل لغرض هدف معين، أو غير رسمية مثل الشلل والأصدقاء.

#### أ- أسباب الانضمام للجماعة:<sup>4</sup>

- أسباب تنظيمية: لإنجاز عمل معين مثلا: الإدارات، اللجان، وجماعات المهام المحددة.
- أسباب مهنية: العمل في مهنة واحدة، خبرات تخصصية متقاربة، الحصول علي هوية مشتركة.
- أسباب جغرافية: التواجد في نفس المنطقة، أو العمل في نفس الموقع.
- أسباب اقتصادية: الاستفادة من الحوافز الجماعية، وتوفير النفقات.
- أسباب عملية: تبادل الخبرة والمعرفة.
- أسباب نفسية: الشعور بالأمان، إثبات الذات، الإنجاز، التقدير و الاحترام.
- أسباب اجتماعية: المركز و المكانة الاجتماعية

#### ب- أنواع الجماعات: يمكن التمييز بين عدة أنواع من الجماعات وتتمثل في:

- 1- جيرالد جريج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، 2004م، ص ص 284-285.
- 2- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل، 2004م، ص 187.
- 3- حسين محمد حسن الشماغ، خضير ناظم محمد، نظرية المنظمة، ط2، عمان، دار المسيرة، 2005 ص 135.
- 4- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، عمان، دار الشروق، 2006م، ص - ص 51-53.

- **المجموعات الوظيفية:** هي الوحدات التي تكون في مجموعة الهيكل الرسمي في المنظمة ولذلك فهي تنشأ بقرار من السلطة الرسمية للمنظمة.

- **غرفة العمل والميول والصدقة:** ينشأ هذا النوع من الجماعات لوجود ميول مشترك بين أفرادها أو لصدقات نشأت بينهم، أي ارتباطهم باهتمامات وقيم مشتركة في المعتقدات والنشاطات.

**اللجان:** ويتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق العمل المؤقتة، يتم تشكيلها لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل فرد من أعضائها مثل لجنة المشتريات ولجنة اختيار الموظفين.

- **الجماعات الغير الرسمية:** تنشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد وتربطهم مصلحة مشتركة، واعتبرت كيان اجتماعي يعمل في إطار ديناميكي والهدف الخاص بها مرتكز على عوامل الاستقطاب والجذب وفقا لمصالح مشتركة وقد تكون الجماعات غير رسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل.

- **جماعات الضغط:** تنشأ هذه الجماعات من أجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد والمنتمين إليها مثلا تحسين شروط الاستخدام وظروف العمل<sup>1</sup>.

- **فريق العمل:** هو حالة خاصة من الجماعة يتميز ب:

- علاقات اعتمادية بين الأعضاء.
- المشاركة في هدف واحد.
- يشارك الأعضاء في تحديد الهدف.
- تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك.
- يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار.
- يتم تحديد قيادة الفريق والأدوار مسبقاً. تتم وضع خطة العمل بطريقة تشاركية.
- المعلومات مفتوحة ومتاحة للجميع، تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك<sup>2</sup>.

**ج- مكونات بناء الجماعة:**

- **تركيب الجماعة:** لمعرفة حقيقية الجماعة بشكل عميق لابد من تحليل هيكلية الجماعة الذي يتكون من تفاعل أعضاء ما، لحل مشكلة أو تحقيق هدف يدعو إلى التعاون وتمايز الأدوار وتضافر الجهود،

1- OMAR AKTOUF, Les science de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique, Alger, Entreprise national du liver et office des publications universitaires, 1986, P 107.

2- زيد منير عوي، مرجع سابق، ص 52.

ويتضح هذا البناء من خلال نوع العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وطرق الاتصال وتحديد المراكز القوية وإمكانات الحراك الاجتماعي للأعضاء، ومما لا شك فيه أن سلوك الجماعة نابع من السلوك الفردي فيها ونجد أحيانا أن الأفراد يتشابهون في دوافعهم وحاجاتهم وشخصياتهم ولهذا تكون الجماعة متجانسة، وفي أحيان أخرى نجد اختلافا في احتياجات ودوافع أفراد الجماعة، وبهذا تكون الجماعة غير متجانسة، ويكون تأثير الجماعة المتجانسة أكثر في الأعمال الروتينية البسيطة بينما نجد تأثير الجماعات غير متجانسة في قدرتها على معالجة المشاكل المعقدة والتي تحتاج إلى أساليب إبداعية<sup>1</sup>.

**- فرص التفاعل وبناء الاتصال:** يعد مطلباً أساسياً لتكوين الجماعة، وهو وجود فرص التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة عن طريق الاتصال الاجتماعي، حتى يزيد إدراكهم بوجود هدف مشترك يسعون لتحقيقه من خلال اعتمادهم على بعضهم البعض، وبالتالي يتحدد نمط الاتصال في ضوء عدد من المتغيرات مثل هدف الجماعة وقدرات الأفراد ورتبهم الاجتماعية وبعض العوامل الثقافية الأخرى، ولاشك أن سلوك الجماعة يتأثر بنمط الاتصال<sup>2</sup>.

**- القيادة "بناء القوة والسلطة":** يقصد ببناء من يؤثر في من، فقد يستطيع فرد أن يؤثر في فرد آخر في موقف ما بينما يتأثر بنفس ذلك الفرد في موقف آخر، ويحدد موضع الفرد في بناء القوة وما يستطيع هذا الفرد أن يفعل وما مجال حريته في الحركة، ويتضمن مفهوم القوة بهذا الشكل بناء السلطة ووجود السببية لهذه القوة فهناك القوة الإثابة، القوة الشرعية، القوة الإلزامية، قوة الخبرة، قوة المكانة، ونشير هنا إلى القوة الشرعية بالقيادة الرسمية المبنية من قبل أساسيات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه، أما السلطة الإلزامية فهي قيادة غير رسمية يعطي فيها الشخص حق السلطة من قبل أعضاء الجماعة أنفسهم إيماناً منهم بأنه يمثل فيهم ويساعدهم في تحقيق أهداف مشتركة.

**د- الصراع بين جماعات العمل:** يعتبر الصراع من المشاكل الرئيسية التي يواجهها الأفراد والمدبرين في عملهم اليومي، والصراع يعني تعارض المصالح وعدم اتفاق الرغبات بين طرفين أو أكثر، كما أن الصراع هو الاختلاف في الرأي ووجهات النظر بين الطرفين وفي المؤسسات ونرى أنه يكون بين طرفي العمال والإدارة أو بين جماعات العمل أنفسهم.

وللصراع صورتان: سلبية حيث أن يساهم في تزايد العداوة وظهور الانتقام بين جماعات العمل، تفشي بعض الصفات السلبية مثل استعمال القوة والعنف، ضعف الاتصال بين جماعات العمل

1- محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 190.

2- رواية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004م، ص 180.

المتصارعة وبالتالي يؤدي هذا الصراع إلى التفكك الاجتماعي وانقسام الجماعات وظهور الفوضى إلى جانب تحطيم الآلات والاضطرابات وهذا ما يؤدي إلى انتشار الحوادث المهنية.

أما الاتجاه الايجابي نحو الصراع فيتمثل في زيادة تماسك الجماعة كما أنها تبذل جهود لمواجهة بعضها البعض حيث يظهر التعاون بين الجماعة الواحدة، ظهور المساواة بين الجماعة -إزالة التمايز- الاعتقاد بأن الصراع يدفع الأطراف إلى البحث عن طريق لحل اختلافاتهم مما يؤدي إلى عمليات الابتكار والتغيير<sup>1</sup>.

ويحدث الصراع بين الجماعات غالباً من أجل زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل الاختلاف بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال، القوانين الصارمة والعقوبات عدم وضوح الأدوار، عدم مشاركة العاملين في صنع القرار، غياب الثقة المتبادلة في أغلب الأحيان بين أطراف العاملين في هذه المؤسسات وغياب الحوار والنقاش بينهم، والصرامة التي تساعد على فهم الأمور بشكل أوسع، انتشار السلوكيات الخاطئة في التعامل مع الآخرين<sup>2</sup>.

ويحدث هذا الصراع داخل المؤسسة الصناعية ذات الحجم الكبير مثل الصراع الذي يحدث بين أقسام المؤسسة من أجل امتلاك السلطة والموارد.

**4-2 . 2- البناء السوسيوومثري (بناء العلاقات الاجتماعية):** ويقصد به العلاقات المبنية على الاختيار والتجاذب أو الرفض والتنافر، والعلاقات المتبادلة بين أفراد الجماعة أثر خطير ومهم في بنائها، حيث نجد مثلاً في داخل جماعة صغيرة يرتبط أفرادها بعضهم ببعض الآخر دون أن ترتبط كل جماعة صغيرة بغيرها في حين أن لكل عضو في الجماعة موضوع ومكانة وهناك مواقع مركزية أو منعزلة وقد نجد يسود فيها التجاذب وأخرى يسود فيها الرفض والتنافر وأخرى يختلط فيها النمطين<sup>3</sup>.

**4-3 البيئة الفيزيائية:** تشير إلى مكونات جو العمل.

**4-3 . 1- الإضاءة وأثرها:** تساعد هذه الأخيرة العامل على أن ينتج أكثر ويبدل مجهود أقل، فالضوء الخافت مثلاً يسبب الشعور بالاكنتاب، ومن المعروف أن بعض الأعمال تحتاج إلى إضاءة أشد مثل الأعمال الكتابية فهي تحتاج إلى قوة إضاءة أكثر من أعمال التفريغ والتحميل، كما أنه من الطبيعي أن لا يزيد الضوء على الحد اللازم، لأن زيادة الضوء تسبب الزغلة لذلك يجب أن يكون مناسب لنوع العمل، وثابتاً أي غير متغير في شدته موزع بالتساوي في جميع أنحاء مكان العمل، والارتكاز ناحية

1- محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004م، ص 51.

2- سواكري الطاهر، "الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001م، ص 41.

3- محمد سيد فهمي، السيد عبد الحميد عطية، عمليات طريقة العمل مع الجماعات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، (ب ت)، ص 141.

مكان العمل وليس على عين العامل حتى لا يسبب إجهاد العامل، كما أنه من الخطأ الاعتماد على الضوء الطبيعي وحده لأنه في الكثير من الأحيان لا يفي بهذه الشروط، لأن الضوء الخافت قد يتسبب في إصابة العامل أو تدمير الآلات أو فقدان الخامات... الخ، كما أن مشكلة الإبصار تمثل صعوبة بالنسبة للكثير من العمال، وقد فحصت إحدى الشركات الأمريكية نحو مليونين من الأمريكيين ووجدت نحو ثلث العمال الصناعيين الأمريكيين يعانون من ضعف الإبصار، لذلك فإن مختلف الدراسات للضوء بالمدارس والمصانع والمكاتب على البريق والإضاءة أو كثافة الإضاءة ولون الإضاءة وتوزيعها أو تركيزها هي المسؤولة عن مشكلات الإضاءة، سوء توزيع الإضاءة يسبب إجهاد العينين ويضعف البصر، لأجل التحسين لابد من إيجاد الأجسام البراقة التي تعكس الضوء كألواح المعدن أو الصفيح والأدوات اللامعة كذلك المرايا الزجاجية، ولقد لوحظ أن توزيع الضوء بصفة عادلة في حجرة العمل يساعد على تكيف العين كلما نظر العامل بعيداً عن مكان عمله، كما أن المكاتب المحيطة تلعب دوراً هاماً في خفض الشعور بالتعب وزيادة الإنتاج وتخفيض نسبة الحوادث، لأن تساعد على تحسين الإضاءة كما أنها من مصادر الضوء المطلوبة، وكمية الإضاءة تزيد عن طريق الألوان، والعمل الذي يتطلب متابعة مستمرة عن طريق الحملقة الدائمة يضر بعين العامل، لذلك لابد أن يكون هناك انسجام في الألوان، عموماً بينت الأبحاث داخل المصانع أن الألوان الباردة تشعر العامل بالراحة وهي الأزرق، البرتقالي، الأخضر، وتعتبر شركة "آلو" لتكرير البترول من أنجح الشركات فباستخدام الألوان فقد نجحت في استخدام ألوان مختلفة أدت إلى انخفاض نسبة الحوادث، وللإشارة على أنواع مختلفة من المواد البترولية عن طريق دهان الأنابيب التي تحملها أو تنقلها وللإنذار بالخطر... الخ.<sup>1</sup>

**4-3-2- درجة الحرارة الرطوبية:** ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، مهما كانت طبيعة العمل عضلياً أو ذهنياً فإن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو قلت عن المعدل المناسب، لذلك فإن درجة الحرارة غير المناسبة يمكن أن تكون من مصادر الضغط النفسي والفيزيولوجي، مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويسرع إليه التعب والملل، ويقلل كفاءته.

دلت الدراسة التي قام بها كل من لماك وبرث، ويبلر أن معدل الإصابات والإغماء في العمل العضلي كان يزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدهنها عند الحد المألوف والطبيعي والأمر كذلك بالنسبة للتكاليف الذهنية العقلية، وتختلف درجة الحرارة المفضلة للعمل باختلاف الجنس والعمر والثقافة للفرد، وكذلك بيئته الجغرافية ونوع العمل الذي يكلف به، ونوبه العمل "صباحية-مساءية" ونوع الفصل في

1- عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجيا العمل والعمال، بيروت، دار الراتب الجامعية، (ب ت)، ص ص 46-49.

السنة<sup>1</sup>. وقد بينت بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة والهواء الراكد يخلان بالعمل البدني حيث طلب من الرجال في إحدى التجارب أن يرفعوا أثقال حديدية وزنها 5 أرطال عبر مسافة كانت تحفزهم مكافآت تشجيعية في درجة حرارة 67-85 درجة فهرنهايتية في الهواء النقي والهواء الراكد، فتبين أن تأثير سوء التهوية على الإنتاج ينخفضه بنسبة 9%، كما أسفرت بعض الدراسات على عمال المناجم أن معدل فترات الراحة غير المرخصة أي التي يختلسها العمال تزيد من 8 إلى 22 دقيقة في الساعة وزيادة التعرض للأمراض بنسبة 65% لذلك فإنه من المعروف أن العمال معرضون لأمراض التنفس والروماتيزم بوجه خاص.<sup>2</sup>

**4-3-4- الضوضاء وأثرها:** وجد مجلس البحوث الصناعية بالجلترا من تجارب أثر الضوضاء على إنتاجية العامل، وبالتالي في سلوكه وتصرفاته بأعمال حركية بسيطة، كذلك لوحظ أن بعض الأفراد لا يتأثرون بالضوضاء ولقد وجد أن الأثر النفسي للضوضاء يتوق على نوع هذه الضوضاء وعلى الاتجاه النفسي نحوها بالقبول أو الرفض، فالضوضاء العالية خاصة وغير المنتظمة المتقطعة وغير عادية لها تأثير على العامل كالأصوات التي تصدرها السيارات أو التي يحدثها شخص قادم بطرق باب الحجر، أو يتكلم بصوت مرتفع في وسط مجال هادئ<sup>3</sup>، والضوضاء المستقيمة التي تصدرها الآلة الكاتبة لا تكون مزعجة لأنها لا تؤدي أي شعور بالاضطراب مثل الضوضاء الغير منظمة، وعلى كل حال فإن الكثير من العمال يقبلون درجة معينة من الضوضاء، فقد يستطيعون أن ينتجوا في ضوضاء بقدر ما ينتجونه في الهدوء بشرط أن تكون دوافعهم إلى العمل قوية وإن يبذلوا جهدا كبيرا.

ويتوقف أثر الضوضاء على نوع العمل الذي يؤديه الفرد إذ وجد مجلس بحوث الصحة في بريطانيا أن الضوضاء لا تؤثر كثيرا على الأعمال الحركية البسيطة، ولكنها تقلل من الكفاءة الإنتاجية في الأعمال الصعبة المعقدة لأن الأعمال المعقدة تحتاج إلى درجة عالية من التركيز، كما أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الميكانيكية بعد فترة فتصبح آلية بعكس الأعمال العقلية. إذن أثر الضوضاء يتوقف على معناها بالنسبة للفرد أكثر من توقفها على كثافتها أو طبيعتها، وعلى كل حال فإن الضوضاء ممكن أن تكون سبب في زيادة التنبيه والتركيز والعناية بعمله، ويمكن أن تسبب الشعور بالضيق والتوتر.<sup>4</sup>

1- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي، ط1، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 1999م، ص ص 98-99.  
 2- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، القاهرة، دار قباء للنشر، 2001م، ص ص 257-258.  
 3- خلفان رشيد، "واقع وظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1996م، ص 74.  
 4- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006م، ص ص 277-279.

لذلك فإن المؤسسات تعمل على استعمال عدة وسائل لضمان الراحة والهدوء والتحكم بالضوضاء بشكل لا يؤثر على صحة العامل، كوضع أغطية تمتص الضوضاء على الجدران في السقف الفضاء الرخو، وكذلك صنع الآلات والمكينات فوق مواد رخوة أو هشة مثل الكاوتش وأجهزة قياس الضوضاء ودرجاتها على حاسة السمع للعامل.

ويتعرض العامل في التركيبات الكهربائية لأخطار الصدمة الكهربائية، وقد يصطدم العامل بالآلات والتركيبات الكهربائية أو المعدنية، هذا بالإضافة إلى الأخطار الكيماوية والبيولوجية وأخطر السموم والغازات والأتربة<sup>1</sup>.

**4-3-5- الظروف النفسية:** نرى أن لحوادث العمل أيضا علاقة بالظروف النفسية حيث أنها تؤثر على أداء العاملين منها:

- **اللامبالاة:** فمشاهدة العامل زميلا له يتعرض لحادث يجعله لا مباليا ومهملا ذلك أنه لم يتعرض له من قبل<sup>2</sup>.

كما أن وضعية البدن الخاطئة غير السليمة تؤدي بوقوعه في الحادث، كما أن عدم الالتزام بقواعد الأمن وتعليماته يصبح العامل مهدد بالحادث أكثر<sup>3</sup>. إن عدم استعمال الأدوات الوقائية ونقص الوعي بخطوة العمل يزيد في الحوادث.

- **الإجهاد النفسي:** قام كل من فرنك وويليان بدراسات عديدة في الإجهاد الذي يصيب الفرد أثناء العمل وقسموه إلى نوعين:

(أ) **الإجهاد الغير الضروري:** وينشأ عن حركات غير ضرورية يؤديها الفرد إما لأنه يعمل بطريقة خاطئة أو أنه لم يحصل على التدريب الكافي.

(ب) **الإجهاد الضروري:** ولا يصاب به الفرد إلا إذا قام بالعمل.

ويعتقد الباحثون في العلاقات الإنسانية أن الإجهاد وحده يمثل سبب للحوادث صناعية، وقد استدلوا في هذا الرأي إلى زيادة الحوادث بزيادة ساعات العمل، وحيث تتزايد الساعات التي يعملها كما أن معدل الحوادث في الساعات الأخيرة من النهار يكون بنسبة أكبر منه في الساعات الأولى، ولهذا ربط الباحثون هاتين الحقيقتين وافترضوا أن زيادة الحوادث ترجع إلى الإجهاد. وقد اعتقدوا أن الإجهاد هو السبب في وقوع 76% من الحوادث.

1- حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 222.

2- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، ص 21.

3- عبد العزيز حواجة، علم النفس الاجتماعي للعمل، وهران، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2005م، ص 211.

- الخبرة: تلعب الخبرة دورا هاما ضمن وقوع الحوادث عند ذوي الخبرة القليلة والمحدودة معلوماتهم عن الأمان والعمل وتفاصيل خطواته وكيفية تجنب الوقوع في الحوادث، وقد كشفت دراسات هنا وشايني على العاملين في صناعة الحديد والصلب على أن الإصابات تقل عن 77% في اليوم الأول من عملهم إلى 13% في متوسط الأيام الستة التالية، وبعد مدة ستة أشهر إلى عام قلت إلى 0.02% فقط. وقد أثبتت دراسات تيفين وماركوسيك إلى أن الإصابات بين 900 عامل في الصلب تؤيد الارتباط السلبي بين إصابات العمل ومدة الخدمة في المصنع أو في نفس العمل الحالي. ويختلف المدى الذي تظل فيه الخبرة بعمل ما مرتبطة بعبوط الحوادث في معدلات انحدارها مع الخبرة باختلاف الأعمال التي تحدث فيه.

وبصفة عامة فإن البحوث في ميدان العلاقة بين الخبرة ومعدل الحوادث توضع أهمية التدريب على العمل كعامل يساعد على النجاح في العمل وتفادي الحوادث التي يمكن أن تحدث للعامل فيه. وربما يكون ذلك من الأسباب الأساسية التي تجعل كثيرا من إدارات الشركات والمؤسسات والمصانع تخصص قسما فيها للتدريب على الأعمال المختلفة بها، فالخبرة والتدريب تكسبان الفرد مهارة في العمل ومعرفة الأخطاء ومن ثم ينجح فيه ويتعد عن حوادثه<sup>1</sup>.

**4-3.6- البيئة النفسية للعامل:** تلعب بيئة العمل النفسية دورا كبيرا في خفض معدلات الحوادث أو رفعها، لذلك ينبغي بذل عناية خاصة لبيئة العمل حتى تصبح ملائمة ومهيأة أكثر لخفض معدلات الحوادث قدر المستطاع. إذا كانت القابلية للحوادث موجودة بالفعل كسمة شخصية تميز فردا عن آخر فإنها يمكن أن تكون ظاهرة نفسية جماعية تميز قسما من شركة عن غيره وتميز مؤسسة عن غيرها بمثل ما تميز فردا آخر.

لذلك يرى كثير من المفكرين ضرورة دراسة الجو النفس الكلي الذي يعمل فيه العامل والذي يختلف من قسم لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتبين مدى تأثير البيئة النفسية على الحوادث<sup>2</sup>.

## 5- الاهتمام النظري بالبيئة الداخلية للعمل:

### 5-1 النظريات التقليدية:

**5-1.1- النظرية البيروقراطية:** عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم العربي، وقد بين فيبر بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية التي يحتويها المجتمع المدني.

1- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2005م، ص 409.

2- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص 372.

ووصف فيبر نوع مثالي من المنظمة الذي سماها البيروقراطية، حيث أن البيروقراطية نظام تميز بتقسيم العمل وعرف بوضوح الهرمية، قواعد وتعليمات مفصلية، وعلاقات غير شخصية وأصبح هذا النموذج أساس التصميم للمنظمات الكبيرة.

ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ "الخصائص" الآتية:

- **التخصص وتقسيم العمل:** هو أساس لأداء عمل ناجح للأعمال والوظائف.
- **التسلسل الرئاسي:** هذا التسلسل مهم جدا لمعرفة العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه من خلال معرفة ما لدى كليهما من معلومات تفيد العمل.
- **نظام الإجراءات:** أيضا تعتبر ضروري لمعرفة كيفية التصرف في الظروف المختلفة للعمل.
- **نظام القواعد:** تعتبر مهم جدا لمعرفة وتحديد الواجبات والحقوق الواجبة للعاملين.
- **نظام من العلاقات غير الشخصية:** هذا النظام مطلوب لانتشار الموضوعية والحياد في التعامل.
- **نظام اختيار وترقية العاملين:** يعتمد على مبدأ الاستحقاق والجدارة للقيام بالعمل.
- **نقاط ضعف النظرية البيروقراطية:**<sup>1</sup>

- قلة اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة، وبذلك ينصب اهتمامهم على استيفاء الإجراءات.
- تضخم الأعباء الروتينية وكثرتها.
- إحساس العاملين بأنهم يعملون في المنظمة كالألات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- إن صراحة القواعد والإجراءات تؤدي إلى قلة المبادأة والإبداع والنمو الشخصي.
- تزداد الصعوبة في الأداء، عندما تؤدي الإجراءات والقواعد إلى تشابه في السلوك.

**5-1) 2- أفكار روبرت ميشاليز:** يشترك مع فيبر في القيام بدور الأب وتوجيه النظرية الحديثة للبيروقراطية حيث دخل القانون الحديدي للأوليغاركية عنده في تحديد نقطة الانطلاق للبحوث الحديثة في هذا الميدان، ويعتقد ميشاليز أن تنظيم الدولة يحتاج إلى بيروقراطية معقدة وهائلة تعد عاملا في تحديد القوة التي تغتصمها الطبقات المسيطرة سياسيا لتحميها بسيطرتها وتمكن نفسها من القبض على دفة الأمور، فتؤدي غريزة الحفاظ على الذات بالدولة الحديثة التي تحشد الحديثة التي تحشد وتضم لها أكبر عدد ممكن من المصالح.

وتزداد هذه الحاجة مع زيادة عدد السكان ومع الاعتقاد في عدم فعالية النظام الاجتماعي المعاصر، وبالتالي مع زيادة ما تعتبره السلطات من قبيل الضجر والتبرم، وتشبع الدولة حاجتها إلى

1- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 204-205.

ضمان وجود جيش من المدافعين عن مصالحها عن طريق إيجاد وتكوين جماعات الموظفين والعاملين الذين يعتمدون عليها مباشرة، وجاءت نوازع الاقتصاد السياسي الحديث لتدعم الاتجاه المذكور، فمن ناحية تقدم الدولة عرضاً من الوظائف أو المناصب الرسمية، ومن ناحية أخرى يظهر الطلب الزائد عليها بين الموظفين، ولقد تسبب هذا الطلب في الحالة القلقة لوضع الطبقات المتوسطة "صغار والصغار والتجار..." مع ظهور الاتجاه الرأسمالي إلى حيز الوجود واتساع مجاله، من ناحية وتكوين الطبقات العاملة من ناحية أخرى نظراً لأن الطبقتين الرأسمالية والبروليتاريا تحاولان من جانبها أن تتحد لتضرب بالطبقات المتوسطة سواء أرادت ذلك ولم ترد ويسعى أولئك الذين أحسوا ان كيانهم المادي تهدده التطورات الحديثة وأرادوا تأمين أبنائهم اجتماعياً حيث طالبوا بوظائف الدولة مع الحق في المعاش، مما اضطر الدولة إلى فتح قنواتها البيروقراطية لهذه الطلبات وتحويل أصحابها من خصوم خطرين من طبقة العمال إلى مدافعين غيورين ومشايخين، بحيث يمكن أن نميز بين فئتين من أفراد الطبقة العاملة تضم الأولى أولئك الذين نجحوا في ضمان وضع ومركز له شأنه في نظر القائمين على شؤون الدولة بينما تشمل الثانية أولئك الذين هاجموا القلعة بدون أن يتحكموا من الدخول في طريقها، ويظل النظام البيروقراطي نظاماً جوهرياً يمكن من خلاله وحده إشباع حاجة الجماهير إلى الأوضاع المضمونة ويشترك الحزب السياسي مع الدولة في تميزه بكثير من هذه السمات، حيث تصبح الأحزاب السياسية وحتى نقابات العمال فيما يرى ميشيلز بيروقراطيات بغض النظر عن الكيفية التي تتساوى فيها إيديولوجيتها، ويمكن القول باختصار أن ميشيلز قد اعتقد في أن عمليات التنظيم تحول الأحزاب أو النقابات إلى بيروقراطيات متمركز أو مركزية تسودها الوظائف وتغير أهدافها الراديكالية إلى برامج إصلاح معقولة<sup>1</sup>.

## 5-2 النظريات الكلاسيكية:

**5-2-1- نظرية الإدارة العلمية:** نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920م، تلبية للحاجات الشديدة إليها من تطور اقتصادي وتوسع في الطرق والوسائل الحديثة، وتركيز عدد السكان في المدن وازدياد أسواق التصدير وظهور التصنيع والتكنولوجيا وبروز منظرين في الإدارة والتنظيم لحل مشاكل أعمال الصناعيين حيث كانت الفكرة السائدة آنذاك عن المصنع الجيد أنه ذلك الذي ينتج البضائع بأعلى درجة من الكفاءة وأقل قدرة من الجهود وأنه لا يحق للعامل أن يشعر بالتذمر إذا توفرت له جميع الشروط الفيزيائية وتؤكد هذه النظرية أن العامل يعتبر حافزاً ودافعاً هاماً يؤثر في تحسين دخولهم ويتطلب ذلك الاهتمام ببعض الخصائص مثل:

1- علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005م، ص ص 136-138.

تقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة، وإتباع الطرق العقلانية الرشيدة وكان فريدريك تيلور الراشد الأول لهذه النظرية وقد أتاح له تدرجه في الوظائف فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب انخفاض كفاءتهم الإنتاجية، ومن أهم مؤلفاته كتاب "مبادئ الإدارة العلمية 1911م" وتقوم الإدارة عنه على أربع أسس:

- التطور الحقيقي للإدارة بتجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة الطرق لأداء كل مهمة.
- الاختيار العلمي للعاملين بطريقة مناسبة للعمل وأن يكون العامل مدرباً بالطريقة المصممة والسليمة.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، واضطلاع العمال بأداء المهام الموكلة إليهم لتنفيذها.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وقد لاحظ تاييلور خلال عمله رئيساً في إحدى الشركات أن الإدارة تحمل رؤساء العمل مسؤوليات أكبر من مقدرتهم الفنية وتتطلب وقتاً أطول من ساعات عملهم المحددة لذلك اقترح تنظيم جديد أطلق عليه اسم: "التنظيم الوظيفي" وفيه قلل من استخدام رؤساء العمال واستعاض عنهم بـ 8 خبراء وظيفيين وقسمهم إلى مجموعتين تتلف كل مجموعة من 4 خبراء. تلتزم المجموعة الأولى بالأعمال المكتبية والإدارية مثل: دراسة الوقت وتنظيم التكاليف وإعطاء التعليمات وأوامر العمل، وتلتزم المجموعة الثانية بأعمال الإنتاج كسرعة دوران الآلات والتصليلحات والتفتيش ولكل فرد من هؤلاء الخبراء سلطة مباشرة على العمال في مجال تخصصه وعلى نفس المنوال يعتبر كل عامل مسؤولاً مسؤولية كاملة أمام كل رئيس من هؤلاء الرؤساء الثماني.

واستعان تاييلور بوسيلتين في دراسة الأنشطة التي يبذلها العمال هما: الوقت والحركة، وتهدف هذه الدراسة التي يطلق عليها: "حجر الزاوية في الإدارة العلمية" إلى تحديد الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكلة إليه في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، ثم يدرب بقية العمال على الحركات حتى يتقنوها، وبالتالي يستبعد الحركات غير الضرورية فيقل الوقت ويزيد الإنتاج.

وقد تمكن من زيادة الجهد المبذول عن طريق زيادة الأجور وتخفيض عدد العمال ليوفر للشركة آلاف الدولارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م، ص - ص 55-57.

وركز تايلور على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل والعمال وضرورة تضامن كل من العنصرين البشري والآلي داخل مجال العمل نفسه، وحث على استغلال أقصى طاقة من خلال تصميم الآلة واهتم بدراسة الوقت والحركة كمقياس لتحديد معدلات الأجور التي تستند إلى الحافز الفردي. واعتقد تايلور أنه إذا ارتبطت الجزاءات المادية بمجهود العمال فإن العامل سوف يصل بأدائه إلى أعلى مستوى تمكنه من قدراته البدنية لأن أجره يعتمد على إنتاجه مما يحفز له العمل وقد حدد تلاميذ تايلور الخصائص الهامة لهذا الاتجاه وهي:

- تقسيم العمل.
- السلطة.
- ترتيب العمليات الوظيفية.
- البناء.
- الضبط.
- وحدة الهدف.
- أولوية المصالح العامة على المصالح الخاصة.
- عوائد العاملين.
- التسلسل الرئاسي.
- نظام العدالة.
- المبادرة.
- تنمية روح الجماعة.

#### نقد نظرية تايلور في الإدارة العلمية:

توصف نظرية تايلور بنظرية "الآلة" لأنها أغفلت أدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم، وارتكزت على الجوانب المادية في العمل والإنتاج وتقسيم العمل والتخصص المهني، كأساس لرفع الإنتاجية واعتبر الإنسان أداة للعمل أو مصدرا للطاقة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب واعتباره كآلة وأن الحافز الأساسي للعاملين هو الحافز النقدي، وارتبطت هذه النظرية بمصطلح "الرجل الاقتصادي" وأغفلت البعد الإنساني للشخصية وركزت على البعد الفيزيقي، ويؤخذ على هذا الاتجاه أنه يستند إلى التخصص العميق ولكن من الملاحظ أن تطبيق مبدأ التخصصي يفقد العامل حبه للعمل ويزيد الملل عنده، وتجاهل أصحاب هذا الاتجاه ما بين الأفراد من فرق.

وقد كان تايلور يعين الفرد في وظيفة فإن ثبت فشله فصله بحجة عدم استطاعته إنتاج المعدل المقرر وعدم ملائمته للوظيفة وكان تايلور أن يدرس طبيعة وإمكانية العامل قبل تعيينه.

وتميل فلسفة تايلور إلى مبدأ الديكتاتورية في معاملة الأفراد إذ صمم على وجوب وضع سلطة اتخاذ القرارات ووضع الأنظمة في يد الإدارة دون اشتراك العمال في ذلك، كما أنه تجاهل ممثلو نقابات العمال واعتض على تدخلهم في العلاقة بين الإدارة والعمال مدعيا أن الإدارة أكثر دراية وحرصا على مصالح العمال ورفض قبول اقتراحها العمال إذا ما تعارضت مع فلسفته لأن العلاقة بين الإدارة والعمال

حسبه هي علاقة تعاقدية يحق للإدارة وفقها أن تطلب من العمال القيام بأي عمل مهما كان قاسياً ومهما كانت شروطه غير مناسبة دون مناقشة<sup>1</sup>.

**5-2-2- نظرية العلاقات الإنسانية:** أحدث التون مايو قفزة نوعية من خلال دراساته لعلم العلاقات الإنسانية، فقد أكدت نتائج دراسته على أهمية العنصر البشري في الصناعة، غير النظرة الأحادية للتنظيم، وذلك من خلال نتائج "دراسات هاوثورن" التي تشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي ويقصد بدراسات هاوثورن مجموعة الدراسات الميدانية ما بين 1927-1932م، في الشركة الغربية للكهرباء بمدينة "هاورثون" قرب "شيكاغو" استطاع مايو بدراساته أن يرد على أفكار تايلور الذي كان يؤمن بفاعلية التنظيم وفق مبادئ الإدارة العلمية، إذ تحول الاهتمام من تمجيد الفردية إلى التركيز على الروح الاجتماعية، لقد كان الهدف الأول لهذه الدراسة متمثلاً في إدراك العلاقة بين فعالية العمال في الأداء والظروف الفيزيائية للعمل إلا أنه فشل في إدراك هذه العلاقة ولم يتوصل إلى نتائج تثبت وجود علاقة بين المتغيرين، على إثرها قام بإجراء تجارب أخرى دامت ست سنوات 1927-1933م، عرفت تجاربه بـ "غرفة الاختبار" قام هو وزملاؤه بعزل 6 عاملات يشتغلن في جميع خطوط الهاتف تبين له من خلال تجاربه<sup>2</sup>، أن الجو السائد في الورشة وأن الارتفاع المسجل في الإنتاج إنما يرجع إلى طبيعة العامل النفسي السائد والنتائج عن مشاركات العاملات في تلك التجربة وحرية العلاقات بين المشرف "القائد". إذ توصل إلى أن العلاقات الاجتماعية والمشكلات النفسية تؤثر على الفرد أكثر من تأثير الجانب المادي داخل المصنع، في البداية اهتمت مدرسة إلتون مايو بالمتغيرات السلوكية في التنظيم فهو يذهب إلى: "أننا نحاول ببساطة أن نرسم حدود تصورية حول التنظيم، لكي نتناول ضروب السلوك الواقعة التي تظهر داخله، كظواهر يلاحظها أول مرة تخرج عن نطاق التنظيم الاجتماعي للمصنع، ويؤخذ في الاعتبار فقط المدى الذي تؤثر فيه في تحديد الفرد للموقف المحيط به، وإدراكه له.

يقصد من ذلك أن القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تنشأ عن التفاعل التلقائي بين الأفراد أثناء العمل تشكل نسقاً اجتماعياً، وهناك أشار إلى العلاقات الغير رسمية بين العمال باعتبارها جزء من النسق الكلي للمصنع الذي ينطوي على أجزاء تتساند فيما بينها. وبذلك يتحقق مفهوم التوازن داخل النسق الاجتماعي للتنظيم من خلال ميكانيزم الضبط الاجتماعي، بمعنى انه إعادة توازن النسق لا بد من

1- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، المرجع السابق، ص - ص 57-61.

2- جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سابق، ص ص 33-34.

امتثال الأفراد لمعايير الجماعة وبذلك القضاء على مظاهر الانحراف في سلوك العمال، وفي الوقت ذاته امتثال أعضاء الجماعة للقواعد المقررة.

استطاع مايو أن يكشف حقيقة وجود الزمر الاجتماعية وجماعة الصداقة وربطها بمتغير الإنتاج وبالتالي إبراز مدى تأثير قيم الجماعة على الأعضاء.

### نقد مدرسة العلاقات الإنسانية:

فسر سلوك العمال واستجاباتهم المختلفة للقواعد والأوامر الإدارية في ضوء منطق العلاقات الإنسانية لا منطق الإنسان الاقتصادي، ومثال على ذلك تعارض معايير الجماعة مع منطق الإدارة، تقييد حصة الإنتاج من قبل الجماعة لأنها هي التي تحدد قدرا معيناً من الإنتاج اليومي لأعضائها بحيث أن تخطي القدر يعرض الفرد لجزاءات سلبية غير رسمية من جانب الجماعة، مما يؤدي إلى خفض حدة الصراع والمنافسة بين الأعضاء وتدعيم روابط التضامن والتعاون بينهم، وبالتالي تحكم أعضاء الجماعة في البيئة المحيطة بهم وقدرتهم على مقاومة أي تغيير خارجي يهدد وضعهم الاجتماعي والاقتصادي، وبذلك فالحياة الاجتماعية داخل المصنع أصبحت مصدر للإشباع الاجتماعي وللإستقرار العاطفي للفرد، وبذلك رضا العمال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.

كشفت على حقيقة أخرى وهي ضعف عملية الاتصالات الصاعدة طالما أنها لا تتضمن أية معلومات عن بناء التنظيم الغير الرسمي.

ضرورة مراقبة الإدارة للعلاقات الاجتماعية التلقائية بين الجماعات في العمل، لأنه الضمان الوحيد لجعل التنظيم الغير الرسمي وظيفياً، حيث يصبح واحد من القوى الفعالة لتحقيق وإنجاز الأهداف الرسمية.

ضرورة توفير الأمن العاطفي والإشباع الاجتماعي الذي لا يستطيع الفرد أن يحققه في المجتمع المحلي من خلال الاعتماد على المعرفة العلمية، لأن المشكلات التي تصاحب التفكك الاجتماعي الناتج عن التصنيع والذي من مظاهره ضعف الرابطة الأسرية، وعدم الانتماء إلى الجماعات الأولية، انعزال الفرد، الشعور بالقلق والاعتراب...<sup>1</sup>.

### 3-5 النظريات الحديثة:

3-5-1- التفاعلية الرمزية: إن فهم سلوك الفرد ومعرفة الدافع الحقيقي والمتحكم في سلوكه يستلزم تحقيق حاجاته النفسية والبيولوجية من خلال المشاركة في صنع القرار ودراسة بناء وهيكل الجماعات

1- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994م، ص ص 157-159.

والعلاقات داخل الجماعة ولكي يستمر التنظيم الرسمي لابد من وجود تنظيمي غير رسمي من خلال فكرة التفاعل والتي يقصد بها: الاتصالات الشخصية المتبادلة التي يمكن ملاحظتها موضوعيا، والتعبير عنها في صيغ كمية كالمبادرة والاستجابة أثناء التفاعل الشخصي، وبالتالي ارتبطت العواطف بضروب التفاعل العددية، وأي تغيير في العلاقات الاجتماعية الأساسية لأنماط التفاعل يعقبه تغيير في الاتجاهات ونتيجة لهذه التأثيرات تغيير في أنشطة أعضاء التنظيمات وبذلك زيادة التعاون أو ارتفاع الإنتاجية وهكذا فإن التغيير التنظيمي لابد أن يتضمن تغييرا في أنماط التفاعل بين أعضاء الجماعة سواء كان واضحا أو غير واضح، ومن خلال نشوء علاقات لها صفات التجاذب أو التنافر ولجعل السلوك العامل متوقع داخل الجماعة لابد من انسجام الأهداف وتقارب المشاعر والعواطف، كما ان سلوك القائد له دور كبير في تحقيق الاستقرار داخل جماعات العمل، لأن أسلوب الإشراف يشكل دورا أساسيا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم فالقائد المتسامح الذي يهتم بسلوك مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم، يخلق مناخا تعاونيا في الجماعة يزيد من رضا العمال ويجفزههم للإنتاج، بينما القيادة التسلطية القائمة على الإشراف المحكم ركزت على دراسة الجماعة من خلال بناءها وهيكلها لشدة العلاقة لتحديد عمليتي التنافر والتجاذب وكيفية توزيع الأدوار والوظائف داخل الجماعة وكذا دراسة سلوك الفرد لا يفهم إلا من خلال الجماعة على أساس أنه سلوك ثابت داخل الجماعة وبالتالي سلوك الفرد متوقع من خلال عملية التفاعل أي تشكيل سلوك الفرد من خلال تعزيز السلوك أو تعديله أو تغييره أو إلغاء السلوك. بمعنى لكل عامل مبدأ فإذا حدث توافق مع مبادئ الجماعة استلزم ذلك تعزيز سلوكه، وإذا حدث تنافر استلزم تنافر بين الفرد والجماعة وبالتالي تعديل السلوك.<sup>1</sup>

**5-3-2- المنظور السلوكي:** اهتم هذا الاتجاه بدراسة العلاقات الاجتماعية داخل تنظيم المصنع، إذا اعتبر أن التنظيم يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي حيث يستلزم ذلك معرفة خصائص كل منها للتعرف بحاجات الفرد وتلبيتها وتحقيق أهداف التنظيم وإزالة التعارض وتوفير قيادة رشيدة لا تستغل القوانين وتحتلق مناخ سيكولوجي للعمل من خلال علاقات مرنة وتبادلية وتعاونية، أرجيريس عمل على تقييم القيادة التي جاء بها التنظيم الرسمي لماكس فيبر وجعلها أكثر مرونة وتعاون ومشاركة لإزالة حالة الاغتراب ودفع الأفراد "العمال" لإنجاز الأعمال دون مشاكل وتعارض بين مصالح الفرد والتنظيم، أما دوغلاس ماك جريجور فقد ركز على دراسة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس للوصول لتحقيق الرضا الوظيفي القائم على التعاون المتبادل، الإنسان ليس آلة وبذلك تحقيق أهداف الرئيس والمرؤوس وضمن ولاء العاملين واستمرار واستقرار التنظيم، أضاف مفهوم الرقابة غير المباشرة بعكس فريدريك تايلور أي خطأ

<sup>1</sup> جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سابق، ص 38

لابد من العقاب، حيث أن العلاقات المباشرة تؤدي لإرباك المرؤوسين ووقوعهم في الخطأ، وكذلك التسليم بمبدأ القيادة الديمقراطية بدلا من الديكتاتورية وبالتالي ضبط السلوك للمرؤوسين من خلال علاقات التعاون وإحساس الفرد بأهميته يستلزم بذلك إخفاء حاجاته الذاتية "الولاء".

أما إمري فقد جاء بفكرة المشاركة في اتخاذ القرار حيث يرى أن شعور المرؤوسين بالأمن مهم في تنظيم العمل لكن القيم غير ثابتة، لأن التنظيم يتغير فلا بد من أسلوب عمل يتمثل في طريقة القيادة بمعنى نمط القيادة يحدد أسلوب العمل لكن لا يتدخل في طريقة التنفيذ "حرية الفرد" في تنفيذ المهام، وبالتالي تحقيق مبدأ الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى ضبط السلوك وتكامل أقسام التنظيم.<sup>1</sup>

1- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 38.

## خلاصة الفصل:

وبعد دراستنا للبيئة الداخلية للمؤسسة فيمكننا القول انه يجب إزالة كل الآليات التي تعيق أداء العامل داخل المؤسسة للتقليل من التسرب الوظيفي بحيث يجب العناية ببيئة العمل وبناء علاقات إيجابية مع الزملاء والرؤساء في العمل وتحسين الاتصال داخل المؤسسة إضافة إلى تطوير الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية إلى جانب العناية بمواجهة الصراعات في بيئة العمل للحفاظ على أوضاع مهنية آمنة.

# الفصل الثالث

ماهية التدبير الوظيفي

## تمهيد:

يعتبر تسرب العاملين، أي ترك أفراد لمنظماتهم، ظاهرة تنظيمية رئيسة تتعلق ببيئة العمل الداخلية بصورة أساسية. وقد زاد الاهتمام بالتسرب الوظيفي في السنوات الماضية، وربما يزيد في المستقبل، في ضوء التضخم المتواصل في تكاليف الموارد البشرية، مما سيتطلب أنظمة قياس متطورة لهذه الموارد بما في ذلك تكاليف التسرب ونتائجه، في الوقت الراهن وفي المستقبل، مع وجود انحدار في العدد النسبي للشباب الملتحقين بالقوى العاملة. وفي ضوء وجود سوق عمل تنافسي ومتعدد البدائل، وتقدم العمر، فإن فرص الترقية والتقدم الوظيفي قد تكون معاقة.

ولا يقتصر التسرب الوظيفي على بلد بعينه، لذا لا بد من أخذ المؤشرات الثقافية في ضوء استمرارية التعداد في جنسيات منظمات العمل في الحسبان، لاسيما بعد سيادة مفهوم عدم توطين العمالة الناتج عن الانفتاح الاقتصادي العالمي.

## 1- تعريف التسرب الوظيفي:

يعرف الصباغ التسرب الوظيفي بأنه: "الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة"<sup>1</sup>. ومما يؤخذ على هذا التعريف، قصر التسرب على حالة واحدة هي الاستقالة الاختيارية، بينما لم يشر إلى حالات التسرب الأخرى، كالتقاعد أو الانتقال إلى وظيفة أخرى أو غير ذلك.

ويعرف عبد الرحمن التسرب الوظيفي بأنه: "ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية، أو الانتقال إلى القطاع الخاص"<sup>2</sup>، ويلاحظ أن هذا التعريف ينقصه عدم الوضوح وعدم الدقة، حيث أنه قصر التسرب الوظيفي على حالة ترك العمل في المنظمة بطريقة غير نظامية، أي أنه استبعد من ذلك الطرق النظامية لترك العمل كالاستقالة، بالإضافة إلى الانتقال للقطاع الخاص، حيث استبعد الانتقال إلى القطاع الخاص<sup>3</sup>.

و يعرف التسرب الوظيفي بأنه توقف الفرد عن عضويته من أحد المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، ويلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على التوقف والانفصال من المنظمة كما يركز على أن عملية التوقف عن العضوية أو ترك المنظمة تتم بطريقة اختيارية.

وعرفه الصباغ بأن التسرب أو ما يشار إليه أحياناً بدوران العاملين، بقصد به الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل الطرد أو الاستغناء عن الخدمة.

ويربط بعض الباحثين التسرب الوظيفي بدوران العمل الذي يُعرف بأنه تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم ، ويشير هذا التعريف إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهائها.<sup>4</sup>

ومن ذلك يمكن القول بأن التسرب الوظيفي هو استقالة الموظف من المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها راتباً بمحض إرادته وباختياره.

1- الصباغ زهير، "تسرب العاملين وانعكاسات الإدارة، الرياض"، مجلة الإدارة العامة، العدد 48، معهد الإدارة العامة، 1401هـ، ص 150.

2- عبد الرحمن كرم الله، الرغبة في التسرب لدى خريجي البرامج الإعدادية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1984م، ص 15.

3- الصميم متعب مرزوق، "ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك"، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1418هـ، ص 05.

<sup>4</sup> فارس النفيعي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، رابط المصدر: <http://www.hrdiscussion.com/hr19456.html>

ويعرف موبلي التسرب الوظيفي بأنه: "التوقف أو الانفصال عن المنظمة، طوعاً عن طريق الاستقالة، أو كرها عن طريق النقل أو الفصل أو التقاعد المبكر<sup>1</sup>، ويقع التركيز في هذا التعريف على التوقف أو الانفصال من المنظمة، وليس على المسائل ذات المعرفة، بل والمميزة مثل الترقية أو النقل أو غير ذلك من التحرك الداخلي على نطاق المنظمة. وفي ضوء هذا التعريف العام للتسرب الوظيفي، يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من التوقف عن العمل بصورة متكررة، من الانفصال التطوعي (ترك العمل بمبادرة من العامل)، والانفصال غير التطوعي (بمبادرة من المنظمة علاوة على الوفاة والتقاعد الإلزامي). ويمكن تصنيف التسرب الوظيفي في ثلاثة طرق: ترك العمل، والتسريح عن العمل، والتغيب عن العمل، باعتباره نمط من أنماط التسرب المؤقت وعموماً يمكن أن يستفاد من هذه التعاريف أن التسرب الوظيفي هو:

➤ ظاهرة تلاحظ بالتغيرات التي تؤدي إلى النتيجة المعينة.

➤ سلسلة من الأفعال أو العمليات التي تؤدي إلى غاية.

ويتأصل في هذا المعنى وجود التغيير والوقت والأفعال والعمليات. بالنسبة للتسرب الوظيفي فقد تكون هذه الأفعال والعمليات سلوكية أو إدراكية أو عاطفية. فأسباب ونتائج التسرب الوظيفي تتغير وتتفاعل مع مرور الزمن، حيث أنه عملية متواصلة وليس حدثاً في مكانه<sup>2</sup>.

ويمكن تناول موضوع تسرب من جوانب عديدة: الجانب الاقتصادي والنفسي والاجتماعي والإداري والمحاسبي والعاملين والعلاقات المهنية. لذا فإن الإدارة يجب أن تكون قادرة على تشخيص طبيعة التسرب، والمحددات المحتملة له في المنظمة، وتقويم المفرد لمعالجة التسرب بفاعلية، وتقويم فاعلية التغييرات، وتوقع حدوث مزيد من التغييرات المطلوبة لإدارة التسرب بفاعلية في عالم التغيير.

ولفهم عملية التسرب الوظيفي بصورة أكمل، لابد من وجود مقاييس متكررة لتغيرات التسرب وتحليلات إحصائية تشتمل بعداً مؤقتاً، إضافة إلى معرفة العلاقة بين التسرب الوظيفي وسلوكيات الانسحاب الأخرى كالغياب، وماذا إن كان الغياب يمثل صمام أمان بتنفيس ضغوط العمل ويحد من الرغبة أو الحاجة إلى التسرب الوظيفي.

## 2- عوامل وأسباب التسرب الوظيفي:

1- موبلي وليام، التسرب الوظيفي: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982م، ص 23.

2- موبلي وليام، التسرب الوظيفي: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، المرجع نفسه، ص 163.

من خلال عرض مفهوم التسرب الوظيفي وأنواعه، يمكن التعرف على العوامل والأسباب التي تؤدي إليه، وهي أسباب متعددة ومتباينة في الوقت ذاته، إذ يمكن أن يترك العاملون وظائفهم لأسباب تتعلق بالشهرة التي يتمتع بها العاملون في المنظمات الأخرى. كما يمكن أن يحدث التسرب الوظيفي بسبب عدم توافر الترقية لعدم تسرب العاملين الذين يسدون الطريق أمام الترقى. ففي بعض الحالات يمكن أن يؤدي النقص في التسرب و/أو في فرض التحرك نحو القمة إلى التسرب العاملين الأكفاء. كما يمكن أن يأتي التسرب من أسباب تتعلق بعدم الاستفادة الكاملة من العامل في وظيفته السابقة مما يدفعه إلى السعي إلى مهنة مجزية، تتوافق مع قدراته وطموحاته.

### الحوافز:

الحوافز المشجعة لأداء المتميز لتحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، تعتبر الحوافز بمثابة المقابل لأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، والتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن العامل يستحق الحافز على أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر<sup>1</sup>.

### أنواع الحوافز:

**الحوافز المادية:** يأخذ هذا النوع من الحوافز صور كثيرة ابتداء من المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل مدفوعة الأجر كما أن هناك أنواع أخرى من المحفزات ذات الجانب المالي مثل مساهمة الأفراد والأجر.

### الأجر:

يمثل الأجر أحد أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف طرق دفع الأجر في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من العاملين ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها: طبيعة العمل، مكانة القواعد القانونية التي تُخدم عملية دفع الأجر<sup>2</sup>. والأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به وفق الاتفاق الذي تم بينهما.

1- مفكرة إسلام، الحوافز: إدارة الأفراد، الساعة 23:00 يوم: 2016/04/08، [www.quran-radio.ps/edara3htm](http://www.quran-radio.ps/edara3htm).

2- علي سلمي، إدارة أفراد وكفاءة إنتاجه، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1985م، ص 303.

ومن ناحية العاملين تعبر الأجور وسيلة أساسية لتلبية حاجاتهم المادية والاجتماعية وإشباعها، وبالتالي نجد العاملين في أي مؤسسة يولون الأجور اهتماما كبير وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجر عامل هام ومن العامل المؤثر على رغبة الأفراد ورضاهم عن العمل واستقرارهم وبالتالي الحث من تجنيبهم.

### المكافآت:

تعرف المكافأة على أنها مبالغ مقطوعة تدفع للعاملين مقابل عمل إضافي أو التكليف بالقيام بالمهام الأخرى، أو حافز لعمل ممتاز أو عند نهاية الخدمة وغيرها، وتقدمها المؤسسة لعاملها جميعا لأنهم أعضاء فيها، أي أن هذه المكافآت وسيلة لتحفيز الأفراد على البقاء في المؤسسة أكثر من دفعه إلى إتباع سلوك معين وهي وسيلة لتقليل دوران العمل أكثر منها لزيادة الإنتاجية وبعبارة أخرى، فإن العاملين يحصلون على هذه المكافأة لمجرد أنهم يؤدون واجباتهم والشرط الوحيد لنجاحها هو المساواة في تطبيقها دون التمييز بين أفرادها.

وكذلك تقدم مكافأة فردية للذين يجدون في أعمالهم ويقدمون للمؤسسة أفكارهم واقتراحاتهم لتزيد من رضاهم عن عملهم ومن إبداعهم، وتكون هذه المكافأة إما على زيادة إنتاج أو على سرعة إنجاز أو على اختراع أو تشجيعهم على البقاء في المؤسسة.

### العلاوات:

يقصد بها الترقية في المرتب دون الحاجة إلى التغيير للوظيفة التي يشغلها العامل أو الدرجة، فالعلاوة هي مقدار معين يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل كل فترة زمنية معينة والسبب الرئيسي هو مكافأة نتيجة لزيادة الخبرة والمهارة كلما تقدم في العمل كذلك لمواجهة الزيادة في أعباءه المالية، كما تمنح العامل شعورا نفسيا بأن أجره يزداد باستمرار حتى مع بقاءه في نفس الدرجة مما يرفع في معنوياته ويجعله يشعر برضا نحو عمله وتتولد لديه الرغبة في البقاء في العمل.

### ظروف وإمكانية العمل:

ويقصد به ما توفره المؤسسة من ظروف وإمكانيات مناسبة للعمل حيث تمثل الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل الآلات، المعدات، مكان العمل، التهوية، الإنارة، النظافة... الخ، عاملا مؤثرا على رضا أفراد عن العمل ولاستعدادهم للعمل أحسن.

### المشاركة في الأرباح:

يستفيد منها غالبية العمال داخل المؤسسة وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح المؤسسة وتوزيعها على العاملين ويتم هذا التوزيع حسب الأجر أو درجته أو المستوى التنظيمي... وهذا ما يحفز الأفراد العاملين إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على حصة كبيرة من أرباح وتعتبر نسبة الأرباح هي نتيجة لمجهودات العمال في الأرباح أي زيادة ما يحصلون عليه.<sup>1</sup>

### الخدمات المختلفة:

- خدمات النقل: توفير وسائل النقل أهم دافع لحضور العمال في الوقت.
- الخدمات الغذائية: تقديم وجبات غذائية للعمال، فهي من أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة النشاط.
- الخدمات الرياضية والنفسية والترفيهية: ترفع من مستوى العامل الصحي مما يؤدي إلى راحة الذهن والنفس والمال.
- الخدمات الصحية: صحة العمال هي أهم كيان يتوقف عليه كيان المؤسسة، فصحّة العامل له أثر كبير على الإنتاج.
- توفير السكن الملائم: وهذا يرتبط بالمؤسسة فهي تهتم بالحالة المعيشية للأفراد فتهيأ لهم مختلف الظروف للحصول على سكن الحوافز غير المادية المعنوية.
- تعتبر من أهم الوسائل الفعالة منذ القدم، فهي تؤدي إلى حاجات الإنسان سواء الاقتصادية أو الاجتماعية وخاصة العمال الذين يشغلون مناصب إدارية عليا بوجه الخصوص والعمال لمستوياته للذين ذوي الأحوال المادية الميسورة بشكل عام، والحاجات النفسية والاجتماعية للعامل تحققها الحوافز المعنوية ومن بينها:
- الترقية: تعتبر ركنا أساسيا وذا أهمية بالغة بالنسبة للفرد، وهي عنصر استقطاب للكفاءات، وتعتبر نقل العامل من درجة إلى درجة أعلى منها في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى آخر أعلى منه حسب التسلسل السلمي لوظائف وتكون مصحوبة بزيادة في الأجر.
- تتمثل الترقية أحد الحوافز المعنوية التي تدفع العامل إلى الوظائف في عمله وتحسين أدائه وتسمح له بالوصول إلى أرقى مكانة في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي سلمي ، مرجع سابق ،ص ص 304،305

<sup>2</sup> المرجع نفسه ،ص 306

و لا تقتصر أضرار التسرب الوظيفي على سياسات التوظيف التي تقوم على تنفيذها وزارة العمل بل تتجاوز ذلك لتشمل المنظمة والفرد والمجتمع. كما يشرح د. طلال الأحمدى من معهد الإدارة العامة.

فعلى مستوى المنظمة، تزيد التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف والتدريب والتعليم والإعلان عن الوظائف، وتكاليف المقابلات الشخصية للمتقدمين الجدد، بالإضافة إلى تكاليف التعليم والتدريب على رأس العمل، والإنتاجية المفقودة بين الأفراد الذين يمرون بهذه المراحل.

أما على مستوى الفرد، فقرار ترك العمل سيكون خسارة له من ناحية المنافع المادية المستمرة، وفي الأقدمية، وفي العلاوات الإضافية المرتبطة بها. كما أن علماء الاجتماع يذهبون بعيداً في إضافة بعض الأضرار الاجتماعية للمتسرب عن العمل، من ذلك؛ انقطاع العلاقات الاجتماعية للفرد وعائلته، وذلك لتغييره الوظيفة، أو انتقاله من منطقة لأخرى.

وعلى مستوى المجتمع فمن الممكن أن تؤدي الزيادة المفرطة في ارتفاع معدلات التسرب إلى زيادة في تكلفة الإنتاج، وإلى وجود طاقة إنتاجية عاطلة.

كل ذلك يجعل من الأهمية بمكان أن تسعى وزارة العمل أثناء تطبيق سياساتها الرامية لتوطين الوظائف إلى النظر بعين الاعتبار إلى الأرقام والإحصاءات الخاصة بالتسرب الوظيفي، وذلك مع كل خطة أو مبادرة تهدف إلى توظيف الأيدي العاملة الوطنية. وقد تسهم قاعدة البيانات التي كانت أحد أهم نتائج برنامجي «نطاقات» و«حافز» في إمكانية التواصل مع المتسربين وظيفياً للوقوف على أهم الأسباب التي أدت إلى تركهم العمل.<sup>1</sup>

### 3- أنواع التسرب الوظيفي:

**التسرب المؤقت:** و المقصود به خدمة الموظف خارج المنظمة ، لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة ، غالباً لمدة سنة قابلة للتجديد ، على ألا يتقاضى من المنظمة الأم مادياً خلال فترة إعارته.

**التسرب الدائم:** و هو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغه سن التقاعد.

عندما تتم مناقشة التسرب الوظيفي في أدبيات الإدارة، غالباً ما يطغى موضوع التسرب الوظيفي على موضوع البحث، كنوع من أنواع الانفصال ما بين الموظف والمنظمة. فتقسيم دراسات التسرب

<sup>1</sup> حامد العنزي ، مقال حول التسرب الوظيفي المهّد الصامت لمبادرات سوق العمل، مجلة القافلة ، رابط التحميل <http://qafilah.com/a/>

الوظيفي إلى اختيار وقسري، يفيد في فهم العديد من الظواهر داخل التنظيم، مثل الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، كما تعطي بعدا سيكولوجيا يجب الاهتمام به، مثل دراسة الحالة النفسية مهمة يطلق عليها العملاء "التصميم على الترك"، وفي المقابل فإن الدراسة لجميع الخارجين، دون اكتراث لأسباب خروجهم، فقد لا يؤدي إلى النتائج المتوخاة من هذا النوع من البحث، وقد لا يفيد من الجانب العلمي، من حيث بناء البرامج الوظيفية الهادفة على تقليل هذه الظاهرة<sup>1</sup>.

ويرى بعض المفكرين أن أنواع التسرب، تختلف حسب زاوية النظر إليه، فهي من زاوية النظر إلى السبب، إما أن يكون قسريا أو اختياريا، ومن زاوية النظر إلى الوجهة ينقسم إلى نوعين: إما أن يكون تسربا إلى وظيفة أو إلى أخرى أو تسرب إلى خارج القوى العاملة، سواء عن طريق التقاعد، أو الوفاة، البطالة، التغيب ومن زاوية النظر إلى النتيجة، فهو إما تسرب إيجابيا أو سلبيا، وأما زاوية النظر إلى الفترة الزمنية فيشمل نوعين منها: التسرب الدائم، والتسرب المؤقت (التغيب).

### 3-1) مفهوم التغيب:

التغيب قبل كل شيء هو ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل أيام وأسابيع معينة بدون إشعار بذلك مما يربك منهاج العمل ويخل بعملياته الإنتاجية ويسبب إلى قابليته على إنتاج السلعة بالكمية والنوعية المطلوبة<sup>2</sup>.

ويعتبر بيار جرديليه وهنري بودوين التغيب: "ظاهرة المجتمع ونخص بهذا المفهوم مجمل نشاطات الجماعة منها نسب التغيب في المدرسة أو عدم الارتياح المدرسي"<sup>3</sup>.

كما يعرف على أنه: "غياب العامل عن العمل غير أيام العطل الرسمية والأعياد وهو راجع إلى أسباب ناتجة عن العوامل نفسية ومهنية واجتماعية تخص المحيط الاجتماعي للعمل والعامل"، ويرى فريدمان-ب. نافيل، وف. بود أن: "التغيب هو سبب عدم التكيف الفردي"، كما استنتج بود أن هناك ظاهرتين هما سبب عدم التكيف الفردي وهما التغيب عن العمل وعدم الاستمرار في المؤسسة<sup>4</sup>.

إن التغيب عن العمل ظاهرة لا يمكن فصلها عن النسق الاقتصادي الاجتماعي الذي تحدث فيه وبالتالي فالتغيب مشكلة حادة، وهو ليس إلا تعبيراً عن الإحساس بالاغتراب عامة والاغتراب الاقتصادي خاصة بحسب التحليل الماركسي الذي يرجع سبب الاغتراب الاقتصادي كما يشرح مذكور 1975م إلى سيادة الرأسمالية واستيلاء طبقة خاصة على وسائل الإنتاج مما يؤدي إلى شعور العمال

1- موريس انجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، "تدريبات علمية"، ترجمة: بوزيد صحراوي، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004م، ص 200.

2- إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، ط1، عمان، دار وائل، 2005م، ص ص 95-96.

3- Absentéisme mythes et réalite 2<sup>eme</sup>، Pierre Jardillier، Henri Bauduin، p09.

4- عيساني نور الدين، مرجع سابق، ص 27.

بأنهم غرباء أمام نشاطهم وأعمالهم ويصبحون في حالة يكادون يفقدون فيها إنسانيتهم، والشعور بذواتهم، وإذا كان ماركس يعتبر الاغتراب دافعا للهروب من الواقع المر الذي يواجه الفرد أو الجماعة وهذا ما يحدث تماما في بعض حالات التغيب عن العمل وخاصة في حالات التغيب غير المبررة بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر<sup>1</sup>.

أما من الناحية النفسية فيعرفه كلود ويل أن التغيب بالنسبة للعامل هو نحو ظروف العمل النفسية والمادية. وهنا يمكننا القول بأن التغيب هو ممارسة حق ودفاع ضد الناتج عن الرضا راجع إلى روح معنوية منخفضة، أما من منظور اقتصادي فيرى بياتر جرديليه أن التغيب والانتقال بالعمل الجزئي فهاتان الظاهرتان تعبران عن رفض التنظيم العلمي للعمل، ويرجع ظاهرة التغيب إلى رفض العمال للتنظيم العلمي الذي جاء به تايلور التي أثارت احتجاجا كبيرا ومعارضة وهذا الاهتمام الكبير المادي واعتبار العامل آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها عن طريق الإغراء المادي حيث اقترح تايلور نظام الحوافز والأجور بحيث يتم معاقبة العامل البطيء ويجزى العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر كبير، أما بيار دوبوا فيرى أن التغيب عبارة عن تقنيات يستعملها العمال لرفض ظروف العمل والبحث عن أجر متزايد أي أنه رد فعل لظروف عمل سيئة أو أجور منخفضة، كما تعرف ظاهرة التغيب أنها ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل ورغم جدولة العمل على أساس وجوده".

ويتمثل التغيب عن العمل إما في عدم الحضور إلى العمل أو عدم الالتزام به كما هو محدد في جداول الدوام.

ويعد التغيب من الأمور المكلفة للغاية إذ تصل تكلفته الوسطية في الولايات المتحدة إلى 645 دولار عن كل عامل سنويا<sup>2</sup>. وهنا يظهر أن التغيب ظاهرة تكبح الانضباط في العمل وتؤثر على علاقات العمل وعلى الإنتاج والإنتاجية وغيرها، باعتبار التغيب وسيلة للتغيير الفردي والجماعي بالتححر من قيود تنظيم العمل وصرامته<sup>3</sup>. كما تطرق القانون الجزائري إلى التغيب في النصوص القانونية الآتية:

**المادة 53:** لا يمكن أن يتقاضى العامل أجر فترة لم يعمل فيها مهما كانت وضعيته في الترتيب السلمي، ماعدا في الحالات التي ينص عليها القانون أو التنظيم صراحة، ذلك دون الإخلال بالتدابير التأديبية الواردة في النظام الداخلي.

1- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992م، ص 185.

2- روبرت ماتيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، الإمارات العربية المتحدة، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، (ب ت)، ص 102.

3- عز الدين بوكروبو، "نقل التكنولوجيا وتنظيم العمل في المجتمع الجزائري"، ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996-1997م، ص 237.

- **المادة 54:** زيادة على حالات الغياب لأسباب منصوص عليها في التشريع المتعلق بالضمان الاجتماعي، يمكن العامل أن يتغيب، دون فقدان الأجر، إذا أعلم مستخدم بذلك وقدم له التبريرات، مسبقا، للأسباب التالية:

- تأدية مهام مرتبطة بتمثيل نقابي أو تمثيل مستخدمين حسب المادة التي حددتها الأحكام القانونية أو التعاقدية.
- متابعة دورات التكوين المهني أو النقابي التي يسمح بها المستخدم و المشاركة في امتحانات أكاديمية أو مهنية،
- يستفيد العامل ثلاثة أيام كاملة مدفوعة الأجر بمناسبة حدث من الأحداث العائلية الآتية: زواج العامل وولادة مولود له، أو زواج أحد فروع العامل أو وفاة أحد الأصول أو الفروع أو الحواشي من الدرجة الأولى للعامل أو لزوج، أو وفاة زوج العامل، أو ختان ابن العامل غير أنه في حالتي الولادة أو وفاة يكون التبرير لاحقا .
- تأدية فريضة الحج إلى البقاع المقدسة، مرة واحدة خلال الحياة المهنية للعامل.

- **المادة 55:** تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة الأمومة طبقا للتشريع المعمول به، ويمكنهن الاستفادة أيضا من تسهيلات حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

- **المادة 56:** يمكن المستخدم أن يمنح رخصة تغيب خاص غير مدفوع الأجر إلى العمال الذين لهم حاجة ماسة للتغيب حسب الشروط المحددة في لنظام الداخلي<sup>1</sup>. ويمكن تصنيف التغيب إلى نوعين:

**3-1) 1- التغيب الإرادي الطوعي:** ويحتوي على الغيابات بدون سبب مقبول أو قانوني وهذا النوع يعبر عن هروب العامل عن عمله ورفضه له، وهذه الحالات تعكس مشاعر العامل تجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان العمل، وكذلك هذا النوع يشمل التغيب الفكري أو النفسي، وقد توصل الباحثون إلى طريقة لقياس التغيب الإرادي باستخدام تكرارات التغيب وهذا النوع يتأثر بمعدلات الرضا المهني لدى العاملين، ويسمى أيضا بالتغيب العرضي أو الاختياري حيث يمثل 80% من إجمالي حالات التغيب، ويشمل حوالي ثلث أيام العمل الضائعة كما يعد التأخر وعدم الالتزام بالمواعيد مشكلا من أشكال التغيب<sup>2</sup>. كما أن اللجوء إلى التغيب عن قصد ونية وسيلة لعرقلة الإنتاج ودب الفوضى في

1- كتاب قانون العمل، النصوص التشريعية والتنظيمية، ط1، الجزائر، المعهد الوطني للعمل، 1999م، ص 84.

2- روبرت ماتيس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص 102.

المؤسسة ولو أنه يحمل طابعا فرديا لكنه أصبح إحدى الطرق الأكثر استخداما في أوساط العمال فهو وسيلة لعرقلة الإنتاج لأنه في حالة غياب أحد العناصر الأساسية في عملية الإنتاج ستتعمل كغياب عامل الصيانة مثلا في حالة تعطل آلة مهمة في عملية الإنتاج. وهذه شهادة أحد العمال حيث يقول: في فرقة العمل التي أنا رئيسها يجب علينا إضافة عنصرين أو ثلاث، وهذا رغما عنا إلا أنه في حالة غياب 3 أو 4 عناصر من الفرقة تكون هذه الزيادة في عدد العمال من دون فائدة حيث لا يمكننا الوصول إلى حد الإنتاج المطلوب<sup>1</sup>.

**3-1) 2- التغييب الإداري القهري:** وهي الغيابات لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل المرض وحوادث العمل والظروف العائلية القاهرة، بعد السكن عن موقع العمل وغيرها من الأسباب المشروعة التي تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله، وقد توصل الباحثون إلى طريقة لقياس هذا التغييب عن طريق طول فترة التغييب<sup>2</sup>.

### 3-2) دواعي التغييب:

هناك أسباب كثيرة متعددة لمشكلة التغييب في المؤسسات نجملها في مجموعتين هما:

#### 3-2) 1- أسباب التغييب الذاتية: والمقصود بها الأسباب المرتبطة بالشخصية وهي كما يلي:

**أ- العوامل الجسمية:** قد تكون متصلة بالسن أو المرض أو إصابات العمل وقد يكون السن والمرض سببا أيضا لحوادث وإصابات العمل وقد أثبتت دراسات كثيرة أن هناك بعض العمال يكون نصيبهم من الحوادث أكثر مما ينتظر ويكون نتيجة كل هذه الحوادث التغييب عن العمل، وهناك ارتباط وثيق بين الحوادث والمرض والتغييب. ففي دراسة قام بها فارمر وتشامبر لحوالي 15 ألف عامل في الترسانة البحرية، فوجد أن هناك ارتباطا يبلغ 30% من الحوادث والأمراض وقد دلت الإحصاءات على زيادة نسب التغييب بسبب المرض وارتباطه بالسن حيث بلغ التغييب بسبب المرض أسبوع في السنة لدى العمال من 20-24 سنة وارتفع تدريجيا حتى وصل إلى 6 أسابيع لدى العمال من 60-64 وهذه لسن لدى العاملات أكبر منها لدى الرجال، حيث تبلغ في المتوسط بين الرجال أسبوعين في السنة ترتفع إلى 3 أسابيع لدى العاملات، كما أنها بين المتزوجات أكثر منها بين غير المتزوجات حيث تصل 3 أو 4 أسابيع في السنة وتتنوع العوامل الجسمية المسببة للتغييب فقد تكون بسبب ضعف السمع أو بسبب عاهة من العاهات أو الطول أو القصر الأكثر من اللازم وما يتبعه من سخرية الزملاء، أو قد يكون

1- Mohamed Mabtoul, Discipline d'usine, productivité et société en Algérie. Alger, office des publication universités, 1985, P 178.

2- رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 282.

التغيب بسبب ضعف البصر فالبصر أهمية بالغة بالنسبة لبعض الأعمال التي تتطلب استعدادات بصرية خاصة وما لذلك من انعكاس وتأثير على الإنتاج وقد أثبتت بعض الدراسات أن العمال الذين يتناسب مستوى إبصارهم مع أعمالهم أنهم نادرا ما يتغيبون أو يتعرضون للإصابات والعكس صحيح، وقد وجد ايفان أن هناك علاقة بين البصر والحوادث وارتباط كل ذلك بتغيب العمال عن أعمالهم.

**ب- العوامل العقلية:** قد تكون عدم التركيز في العمل وما يتسبب من حوادث تنعكس على الإنتاج، وقد يكون السبب مستوى الذكاء وارتباطه بالحوادث وتأثيره على التغيب، وقد تضاربت نتائج البحوث فيما يتعلق بين الذكاء وحوادث العمل والتغيب ولكن لا يوجد اختلاف بالنسبة لمن انخفضت درجة ذكائهم عن المتوسط حيث أنهم لا يستطيعون التفكير المنطقي السليم الذي يجنبهم الحوادث ويمنعهم من كثرة الغياب، ففي دراسة أجراها لاور وجد أن سائقي السيارات الذي يبلغ مستوى ذكائهم أقل من 75% يكونون أكثر عرضة للحوادث وبالتالي كثيري التغيب عن أعمالهم، وقد يكون سرحان العامل وجوؤه إلى أحلام اليقظة وما يترتب على ذلك من إصابات وسوء جودة الإنتاج وسوء معاملة الرؤساء لهم وما ينجم عليه من التغيب وقد يكون النسيان وعدم القدرة على التركيز، فقد ينسى العامل التعليمات وقواعد العمل التي يملئها عليه الرؤساء وذلك يعرضه للعقوبات، وبالتالي تسوء العلاقات بين العمال ورؤسائهم مما يدفعهم إلى الهروب والتغيب عن أعمالهم<sup>1</sup>.

**ج- العوامل النفسية:** أمام تعدد الدراسات الميدانية التي تناولت أسباب وعوامل التغيب المختلفة بالعرض والتحليل فإن التركيز في أغلبها يمكن تلخيصه في ثلاث عوامل كما رتبها كل من مينار ودرينار في 1976م وهذه العوامل هي:

**- المرض:** سواء نفسي أو جسمي أو كليهما رغم اعتباره من أسباب التغيب المبررة والمقبولة قانونيا فإن المرض وإن كان يشكل أكثر من نصف أسباب التغيب ليس إلا تعبيرا عن اضطرابات ومشكلات نفسية وذلك كسوء التكيف والاضطرابات العاطفية والاتجاهات السلبية نحو المشرفين وزملاء العمل وعدم الرضا عن جو العمل بصفة عامة ومهما يكن فلا يعني التركيز على العوامل النفسية للمرض أو التمارض... حدوث أمراض وحوادث تعيق فعلا حضور العامل إلى مركز عمله.

**- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم وبيئة المؤسسة:** سيقتمر عرضنا بخصوص هذه المتغيرات على المتغيرات المرتبطة بظروف فيزيقية وجماعات العمل<sup>2</sup>.

1- محمد سلامة غباري، أميرة منصور يوسف علي، مرجع سابق، ص 51-52.

2 محمد سلامة غباري، أميرة منصور يوسف علي، مرجع سابق، ص 53

## 4- نتائج و آثار التسرب الوظيفي:

أولاً: نتائج التسرب الوظيفي :

## 1- النتائج التنظيمية السلبية المتوقعة

- التكاليف:

التكاليف هي النتيجة السلبية التي تحظى بالدراسة بصورة متكررة. وبرغم أن التركيز على أهمية قياس تكاليف التسرب استمر لسنوات عديدة، فإنه من المدهش أن عدداً قليلاً جداً من المنظمات التي تبذل جهداً منظماً لتقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة للتسرب. ويلاحظ "جوستافسون" أنه من النادر أن يكون لدى المدير مجرد فكرة عن قيمة تكلفة إحلال موظف بديل لآخر.

-تعطيل الأداء:

يحدد "فلامهولتر" ( 1974م) تكلفتين غير مباشرتين للأداء، ولهما علاقة بتكاليف الفصل من الخدمة، وتتمثل في فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله من العمل، وتكلفة وجود وظيفة شاغرة في أثناء البحث عن موظف بديل. ومن الممكن أن تكون هناك أيضاً تكاليف أخرى للأداء. وكلما كان تارك الوظيفة يتمتع بمهارات فريدة و يشغل وظيفة أساسية، يكون لخسارته أثر متموج على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل مندمجاً تماماً في العمل. وفضلاً عن ذلك فإننا إذا قارنا نوعية شاغري الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين لنا أن فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع، أو الذين يحتمل أن يكون أدائهم كذلك، يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطاء العمل في المنظمة .

## 2- ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات

تمتاز أية منظمة بما لديها من أنماط اجتماعية وأنماط في الاتصالات الرسمية. وإذا كان تاركو العمل ممن يعتبرون عاملين مشاركين وذوي قيمة، أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الاتصال أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة، فمن الممكن أن يكون للتسرب آثار سلبية على هؤلاء المتبقين، قد تتجاوز زيادة أعباء العمل والانحدار المحتمل في الأداء. ويرى "برايس" أن التسرب يمكن أن يكون له

نتيجة سلبية على تكامل وتماسك المجموعة، ويمكن أن يعوق تطوير التماسك في المجموعات التي تعاني ارتفاع نسبة التسرب.

قد يؤثر التسرب سلباً على اتجاهات المتبقين في المنظمة، وذلك كنتيجة جزئية ول جود توقعات أو ارتباكات في الأداء وفي الأنماط الاجتماعية والاتصالات. وقد يؤدي التسرب نفسه إلى إحداث تسرب إضافي من جراء تسليط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة، لذا قد يبدأ الموظفون الذين لم يسبق لهم البحث عن وظائف بديلة في البحث عنها.<sup>1</sup>

### ثانياً : آثار التسرب الوظيفي

لظاهرة التسرب آثار غير مرغوبة تزداد حدتها كلما ارتفع معدل التسرب بين العاملين، وتمثل هذه الآثار غالباً في زيادة التكاليف الإدارية التي تتحملها المؤسسات نتيجة للتسرب، سواء تعلق ذلك بالنفقات الإدارية الخاصة بإجراءات استقالة الموظف، أو بتلك الخاصة بإجراءات تعيين البديل ككلفة الإعلانات، والمقابلات، والاختبارات، وجمع البيانات، والاختيار من بين المتقدمين للعمل، وكذلك كلفة التدريب وما يتطلبه من نفقات مالية، وتعطي للوقت المشرف أو الموظف المسئول عن تدريب العامل الجديد، وما يدفع للعامل الجديد من أجور أثناء فترة التدريب دون أن تحصل المؤسسة على مقابل لهذه الأجور، وتدني إنتاجية العامل الحديث التعيين، وحتى بعد إنجازه لبرنامج تدريبه، وارتفاع إمكانية تسببه في تلف المنتجات أو الآلات نتيجة لنقص خبرته وبالتالي زيادة نفقات الإصلاح والصيانة وارتفاع نسبة الفاقد في عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة إلى أنه في بعض الأحيان قد يتسبب التسرب في تعطيل الإنتاج إذا ما تطلب تعيين بديل للعامل المستقيل فترة انتظار معينة يكون مكانه شاغراً خلالها، يضاف إلى ذلك المشاكل الإنسانية الناجمة عن دخول عنصر جديد في مجموعة منتظمة في إطار معين والفترة والكلفة التي تتطلبها عملية إدماجه في التنظيم القائم، وما إلى ذلك من آثار سلبية تدفع بالمسؤولين سواء على مستوى الإدارات أو المؤسسات أو القطاعات أو الاقتصاد الوطني إلى تقصي أسباب التسرب من العمل باستمرار واتخاذ السياسات والإجراءات المناسبة لمواجهته والحد منه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مالك بن محمود بن مكي الصواف ، ملتقى حول التسرب الوظيفي تعريفه و أسبابه و نتائجه، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، السعودية ، ص - ص 37-38

<sup>2</sup> مالك بن محمود بن مكي الصواف ، ملتقى حول التسرب الوظيفي تعريفه و أسبابه و نتائجه (مرجع سبق ذكره ) ص ص 42-43

## 5- أساليب معالجة التسرب الوظيفي:

نظراً لتعقيد موضوع التسرب الوظيفي، وتعدد الأوجه التي تكتنف طبيعته، فمن الواضح أنه لا توجد معالجات أو صفات مناسبة وكافية لإدارته. وتكمن القضية الجوهرية في أن استجابات الإدارة لتسرب الوظيفي يجب أن تركز على تشخيص وتقويم أسباب التسرب في نطاق المنظمة، ونتائجه عليها وعلى المجتمع ككل.

وفي إطار عناصر بيئة العمل الداخلية سيتم التطرق إلى مجالات التي تحتاج إلى إدارة التسرب الوظيفي بتركز أكثر. وعموماً يمكن إجمال أساليب معالجة التسرب الوظيفي في الآتي:<sup>1</sup>

1- البحث عن أفراد ملء الشواغر والاختبار و التكيف الاجتماعي المبكر في نطاق التنظيم الإداري للمنظمة، وطبيعة العلاقات السائدة فيها. يجب النظر إلى العمليات التي يمر بها الأفراد في اختبارهم للوظائف واختبار المنظمات لهم باعتبار أنها تشكل عدداً من الفرص لإدارة التسرب الوظيفي بفاعلية أكثر حيث تمثل عملية الالتحاق بالمنظمة إحدى عمليات الموازنة بين الفرد ومنظمتها. وتستمد هذه الموازنة على ميول وقدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة، والقيم الفردية، و الأفضليات، والمكافآت والظرف. ويخضع العاملون بعد التعيين إلى فترة تجريبية تختلف مدتها من منظمة إلى أخرى للتأكد من كفاءة الفرد المعين وتزويده بإرشادات و توجيهات تنمي فيه الشعور بالولاء نحو المنظمة.

2- التحديد الدقيق لمحتوى الوظيفة: يعتبر التحديد الدقيق لمحتوى الوظيفة من أهم عناصر البناء التنظيمي و التطوير الوظيفي للمنظمة. والمقصود أن يتلاءم تصميم الوظيفة مع رغبات وقدرات وقيم الفرد مع اعتبار متطلبات العمل و المنظمة.

3- نظم الأجور و المكافآت: ويجب على المنظمات أن تستمر في تقدير مدى قدرتها في التنافس من حيث الأجور و المنافع في أسواق العمالة المناسبة. ويتيح تقدير الإدارة المسبق لأثر الأجور و المنافع، إجراء تقويم لاستراتيجيات مواجهة المنافسة الشديدة في الوقت المناسب وفي بعض أسواق العمل،

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم، نظم و معايير التعيينات و الترقيات و التنقلات في أجهزة الأمن العربية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 1418 هـ، ص 36

وقد يؤدي عدم العرض الكافي لبعض الوظائف الهامة إلى ممارسة ضغط محدد بالنسبة لأجور تلك الوظائف.<sup>1</sup>

4- اعتبار المساواة الداخلية ضمن الأنظمة و اللوائح :إن إدراك ومعرفة نظرية اللوائح الحديثة للتنافس (في الرواتب مثلاً) لا تزداد فقط بالنسبة لسوق العمل، بل أيضاً بالنسبة لإدراك العاملين للمساواة الداخلية في الرواتب، و معاملة الوظائف بالمنظمة ، وتشمل المساواة الداخلية، تحديد الواجبات المطلوبة من شاغلي الوظائف وتوزيعها بالإنصاف، ومنح الصلاحيات وفق الأنظمة الضابطة لاستخدامها.

5- الراتب :في ضوء مستويات التضخم الحديثة، يكثر عدد الأفراد غير الراضين عن مبالغ الزيادة الأساسية في رواتبهم، لذا يمكن أن يكون هنالك تأثير إيجابي للراتب إذا كانت القيمة النسبية لزيادة الراتب مرتبطة بالأداء . وتزيد كثير من الإدارات منح زيادات لجميع العاملين ولهذا السياسية غير المتميزة في إعطاء المكافآت، أثر في مكافأة عدم الكفاءة. وهي إشارة لذوي الأداء الضعيف بأن الأداء لا صلة له بالراتب وبالرغم من عدم الرضا الفرد ذي الأداء الضعيف عن قيمة الزيادة، فإنه يطمئن ثانية بأنه حصل على نفس الزيادة التي حصل عليها أي شخص آخر والعكس صحيح بالنسبة لذي الأداء الجيد، فقد تم إشعاره بأن الأداء لا صلة له بالراتب.

فتكون استجابته بخفض أدائه أو بترك العمل إذا توفرت له وظائف بديلة. و الراتب هو أكثر المكافآت الملموسة و المسيطرة عليها تنظيمياً فهو إشارة فعالة وقوية وقد يؤدي سوء معالجته إلى التسرب الوظيفي بين الأفراد الذين تكون رغبة المنظمة في تسريحهم على الأقل. لذا تحاول بغض الإدارات تفادي الأخذ لنظام الراتب في مقابل الأداء حتى عندما يمكن تصنيف الأداء بشكل كاف يتناسب مع المكافآت التفاضلية .<sup>2</sup>

6- الترقية :تعتبر الترقية عاملاً مهماً للعامل أو الموظف، لأنها تعبر عن الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدافع لدى العاملين ليحسنوا أدائهم و إنتاجهم ولزيادة ولائهم و التصاقهم بالمنظمة. وقد ترافقها زيادة في الأجر مما يعزز إمكانية الاحتفاظ بالعاملين المميزين وعدم إعطاء مبرر لترك العمل و الانتقال إلى

<sup>1</sup> موبلي وليام ، تسرب الموظفين : أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه ، ترجمة محمد نجيب المقطوش ، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1982 ص 80

<sup>2</sup> موبلي وليام ، المرجع نفسه ، 82

جهات أخرى منافسة بفضل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات، كما تساعد على جذب قوى للعمل من خارج المنظمة بما يضمن الاستمرارية و يجنبها فقدان العاملين.<sup>1</sup>

7- المنافع الإضافية: في سياق العلاقات السائدة داخل التنظيم يساهم نظام المنافع الإضافية التنافس في جذب العاملين و المحافظة على بقائهم، ولكن النسبة المئوية المتزايدة للتكاليف الإجمالية المخصصة لمثل هذه المنافع، تملي على الإدارة بأن تقوم بإدارة هذه المنافع جيداً. وعلى أية حالة، فمن الأهمية أن ندرك أن إدراك العامل لتنافسية هذه المنافع، هو الذي يحكم التأثير على التسرب. فإذا كانت المزايا تنافسية، فيجب على المنظمة أن تجرب العاملين بهذه الحقيقة. وتعتبر برامج المزايا الموسوعة على أساس المعايير، والتي يستطيع العاملون بموجبها الاختبار، برامج مقبولة ومغرية، وتتيح مواءمة أفضل لقيم وحاجات العمل وخبرات المنفعة. والأفراد الذي يتم إشباع حاجاتهم الأساسية لا يسعون وراء مناخ العمل الهادئ الذي يحقق لهم الأمان فقط، وإنما يسعون وراء التحدي و المسؤولية، ويتوقعون نوعاً من الاعتراف بجهودهم مما يدفعهم للارتباط بالمنظمة التي تحقق لهم ذلك وعدم التفكير في تركها.

و المزايا ذات فترة الاستثمار الموسع هي إحدى طرق عدم تشجيع التسرب و المشكلة الجوهرية التي تكتنف المزايا في منظور التسرب الوظيفي هي أنها تركز عموماً على الأداء، لذا فهي متوفرة لجميع العاملين. ويعتبر اكتساب العامل للقيمة وللمكافآت أساساً لارتباطه بالمنظمة. ويمكن أن تتنوع مصادر هذه المكافآت و القيم، مثل قيم الأهمية و الذاتية و الشناء على المجهودات المبذولة.<sup>2</sup>

8- القيادة والإشراف: إذا أوجد المشرف علاقة شخصية إيجابية مع العاملين، وأظهر اعتباراً للفرد، و خلق بيئة مساندة، فإن العامل قد يصبح أقل اتجاهاً لترك العمل بسبب ارتباطه العاطفي بالمشرف. ومع أن العلاقة بين المشرف و العامل مرغوب فيها، إلا أن هناك مخاطرتين رئيسيتين تكتنفان هذه العلاقة. فإذا كان الارتباط الوحيد بالمنظمة هو من خلال المشرف، تغير هذا المشرف فلا يتلاشى مثل هذا الارتباط. وهكذا يجب تنمية ارتباطات متعددة للعامل. و فضلاً عن ذلك فإن وجود علاقة شخصية قوية بين العامل والمشرف، لا ينبغي أن تتدخل في مسؤولية المشرف عن التقويم النقدي للأداء، وإعطاء

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم ، نظم و معايير التعيينات و الترقيات و التنقلات في أجهزة الأمن العربية، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42

<sup>2</sup> العمري ابراهيم ، الأفراد و السلوك الإداري ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، مصر ، 1979 ص 37

المكافآت التفاضلية على أساس الأداء، و في وضع توقعات عالية للأداء وللأهداف و يمكن السيطرة على كلتا المخاطرتين .

بحيث لا تؤثران على مزايا بناء ارتباطات إشرافية إيجابية والطريق التي يستطيع بها المشرف المساهمة في إدارة التسرب الوظيفي هي قيامه بتسهيل اكتساب الفرد للعمل من خلال توفير المردود و الاحترام وإزالة عوائق الأداء، و إيجاد بيئة يتم فيها تقدير و مكافأة تحقيق الأهداف بها يساهم في الحد من تسرب العاملين من ذوي الأداء الضعيف لأن يحسنوا من أدائهم أو البحث عن أدوار أخرى داخلية أو خارجية كما يمكن للمشرف أن يلعب دوراً مهماً في التكيف المبكر للعاملين الجدد من خلال تزويدهم بالمعلومات والتوقعات ومردود العمل، إلى جانب مساندتهم اجتماعياً وإزالة غموض المواقف و التعريف بشبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية وتشكيل سلوك العامل بما يلاءم السلوك الوظيفي المرغوب' كما يشارك المشرف في التدريب وتطوير الوظائف وعموماً كلها كانت خبرات ومهارات وثقافة العاملين جيدة كلها كانت حاجتهم إلى الإشراف الدقيق و المتابعة أقل و العكس صحيح.<sup>1</sup>

9-تخطيط وتطوير المهنة: يرتبط التسرب الوظيفي بالرضا الحالي والتوقعات المستقبلية وتقوم الوظائف و الأدوار في نطاق المنظمة وخارجها. بالنسبة للعاملين الذين يقدرون التعليم أو صقل المهارات والقدرة، والذين يسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي، من الممكن أن يسهم التدريب و التطوير الذي توفره لهم المنظمة في الرضا الوظيفي. وتشير الأدبيات في مجال المتغيرات المرتبطة بدافع العامل إلى ترك المنظمة، بأن الرئيس الذي يؤثر على هذا الدافع هو رضا العامل عن الوظيفة التي تساعده في تحسين أدائه. فضلاً عن ذلك يرى بعض الاقتصاديين أن التدريب المحدد الذي توفره المنظمة يمكن أن يخفض من الحركية، وذلك من خلال بناء معرفة ومهارات خاصة بالمنظمة، ولا يمكن نقلها إلى خارجها. وربما يترك العاملون وظائفهم الحالية رغم رضاهم عنها لأنهم يحسون بعدم القدرة على مواجهة

أدوارهم المستقبلية. كما يصبح العاملون أكثر تشوقاً لترك العمل عندما تحصل تغييرات في مسار مهنتهم وتطلعاتهم وقيمهم الشخصية وحياتهم العائلية، مما يتوجب أخذها هذه المتغيرات في الاعتبار في خطوة تهدف إلى تطوير المهنة أو التطوير الذاتي مع تحليل وفهم ثقافة ومناخ المنظمة بالنسبة للنجاح والتطوير

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم ، نظم و معايير التعيينات و الترقيات و التنقلات في أجهزة الأمن العربية، مرجع سبق ذكره ص 29

الوظيفي. و التغيرات الاجتماعية وانعكاساتها على عملية التطور الوظيفي. و من ناحية أخرى بقدر ما تدل الذات، المهنة، العائلة أو الحاجات التنظيمية المتغيرة على وجود عدم مواءمة بقدر ما يكون التسرب هو أفضل نتيجة للفرد و للمنظمة على حد سواء. لذا فإن المنظمات التي تنتهج فلسفة الحركة إلى أعلى أو الخروج من المنظمة عليها أن تبعد تكلفة تلك الفلسفة في مقابل العائد. و بالقدر الذي يكون فيه سوق العمل ضيقاً للأفراد المطلوبين للأعمال المتغيرة أو الجديدة، تكون تكلفة الاحتفاظ بالعاملين الجيدين الذين قد يتم الاستغناء عنهم فعالة بالنسبة للمنظمة. أما فيما يتعلق بالعاملين الذين اكتسبوا كثيراً من المعرفة التنظيمية وأظهروا كفاءة فيها، فإن الاحتفاظ بها في مجالات تحتاج إلى عاملين جدد قد تكون ذات فاعلية. ولا شك أن قيم وتوقعات ومدارك الأفراد لفرص التطور الداخلي، هي التي ترشدتهم إلى اتخاذ قرار التسرب.<sup>1</sup>

10- جدول العمل الزمنية (الدوامات) البديلة: إن مناوبات العمل الدورية و المناوبات غير اليومية الثابتة و عدم القدرة على العمل بدوام كامل، قد تؤدي ببعض الأفراد إلى البحث عن وظائف أخرى، مما يجلي على المنظمات أن تقوم بتعديل جدولها الزمني للعمل و البحث عن بدل لها. و قد يجد بعض الأفراد أن العمل في خارج أوقات الدوام يعتبر إضافة جذابة لدخلهم. ويمكن للمنظمات التي لا تستطيع توظيف عدد كاف من العاملين بالمناوبة، أن تنظر في استخدام عدد أكبر من العاملين بصفة جزئية و قد تكون ساعات العمل المرنة و البدائل لنظام العمل ثماني ساعات يومية ولمدة خمسة أيام في الأسبوع مفيدة وذات قيمة في التوظيف و الإبقاء على العاملين، حيث تتفق مع الاختلافات الفردية في القيم.<sup>2</sup>

11- الأمان الوظيفي: تواجه بعض المنظمات التي تخضع لتقلبات في مستويات التوظيف صعوبة في الاحتفاظ بالعاملين بسبب تخوفهم من التسريح من الخدمة. ويمكن معالجة ذلك بإيجاد صناديق الضمان لاستخراجها في منح التسريح من الخدمة كما أن المشاركة الوظيفية تعتبر بديلاً آخر و ذاك بالمشاركة في ساعات العمل المخفضة بين العاملين.

<sup>1</sup> مويولي وليام، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، مرجع سابق، ص 89

<sup>2</sup> حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 73

12- ظروف العمل: لا يمكن تجاهل بيئة العمل المادية إذ أن ازدياد التنظيم و الدعاية و الوعي العام بظروف السلامة و الظروف البيئية تؤدي إلى الفرضية القائلة بأن ظروف العمل تكون عاملاً مهماً في توظيف العاملين و المحافظة عليهم. وتعتبر بيئات العمل السليمة و المرغوبة من الناحية المادية النفسية هدفاً قيماً من منظور التسرب والمنظمة و المجتمع.

13- بناء الفريق: تعتبر مجموعات العمل المباشر و مجموعات العمل الموسع مصادر يتفاعل معها الفرد وباستطاعة المنظمات التي تسعى إلى إدارة التسرب بفاعلية أكثر أن تهتم ببناء مجموعات العمل داخلها.

14- المركزية: تعاني المنظمات التي تتصف بالمركزية العالية من وجود تسرب أكثر وقد تركز هذه العلاقة على عوامل مثل وجود استقلالية أقل و مشاركة أقل في اتخاذ القرارات، واستجابة بطيئة لحاجات الوحدة وحاجات الفرد، والنقص الواضح في المراقبة. لذا يجب أن يوضع موضوع التسرب في الاعتبار عن تقويم الهيكل التنظيمي و تسيير الأنشطة الأعمال والعلاقات السائدة داخل المنظمة.

15- الاتصالات: يلقي الاتصال بفعالية مع العاملين تأثير واسعاً خاصة إذا كان يمارس بصورة منتظمة. و الاتصالات التنظيمية الرسمية و الاتصالات الخاصة هي محددات للتسرب، لذا لا بد من إيجاد قنوات متعددة و متكررة و صادقة للاتصال بين الأفراد و القيادات و بين الأفراد فيما بينهم. وينبغي أن تكون للمحاولات التي تبذلها الإدارة من أجل تحسين تدفق سير الاتصالات نتائج تنظيمية إيجابية في مجال التسرب.

16- الالتزام تجاه المنظمة: يعتبر اعتقاد الفرد و قبوله بأهداف و قيم المنظمة جزءاً رئيساً من الالتزام تجاه المنظمة. وتقمص مثل هذا الهدف وقيمة، ويعتبر تأكيداً أخرى للارتباط العاطفي بالمنظمة و الوظيفي و لكن التقمص من خلال وصف واضح للأساس المنطقي لأهداف وقيم المنظمة و مشاركة العاملين في العمليات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حماد بن صالح الظاهري ، مرجع سابق ، ص ص 73-75

## خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن القول أن التسرب الوظيفي بكل أنواعه ، ناتج عن سوء بيئة العمل الداخلية من ظروف فيزيقية وجماعات العمل .. التي تقضي على استقرار العاملين ورضاهم عن عملهم وبالتالي تركهم لوظائفهم ، و في كل الأحوال فإن تسرب الموظفين أمر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات و الأفراد و المجتمع ، فهو يمثل من المنظور التنظيمي تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب و التكيف الاجتماعي ، والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل ، فضلا عن تكاليف الأخرى غير مباشرة .

# الفصل الرابع

## الجانب الميكانيكي

تمهيد :

ومن المعروف أن كل بحث ميداني يتطلب مجموعة من الإجراءات الميدانية والأساليب الإحصائية حتى تتمكن من معالجة الظاهرة بدقة ونقف عند كل الأسباب التي تلف حول الظاهرة، وبهذا وقع اختيارنا على دائرة أدرار لمحاولة دراسة ظاهرة التسرب الوظيفي.

### 1. لمحة تاريخية حول المؤسسة<sup>1</sup>:

دائرة أدرار مقر الولاية، انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1991 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 309/91 - المؤرخ في 24/أوت 1991 ، الذي يحدد قائمة البلديات التي ينشطها كل رئيس دائرة .

حيث تعتبر دائرة أدرار كنقطة محورية مابين جنوب وشمال الولاية، إذ تشكل من ثلاث "03" بلديات هي: أدرار، أولاد أحمد تيمي، بودة .  
وبذلك فهي تتربع على مساحة إجمالية تقدر: 9423 كلم - ، إذ يبلغ عدد السكان بما حسب آخر إحصائيات للسكن والسكان لسنة 2008 حوالي 87815 نسمة، موزعين على البلديات إقليم الدائرة ، كما في الجدول التالي: أنظر الشكل التالي رقم 01

البلدية	عدد السكان	المساحة	عدد القصور	البعد الجغرافي من مقر الدائرة
أدرار	64700	633 كلم <sup>2</sup>	09	01 كلم
أولاد أحمد	13251	4650 كلم <sup>2</sup>	24	04 كلم
بودة	9864	4140 كلم <sup>2</sup>	13	18 كلم
الدائرة	87815	9423 كلم <sup>2</sup>	46	

وللدائرة دور أساسي في:

إطار النظم عدم التركيز كوسيلة أو كهيئة تشرف على تنشيط التنمية المحلية للبلديات التي تحت وصايتها كما توكل لها عدة عمليات، ملفات حساسة.

<sup>1</sup> مستخرج من وثائق المؤسسة.

- لها علاقة بحياة المواطنين، لاسيما ملف السكن والشغل كم أضيف لها مؤخرا أي السنوات الأخيرة ملف توزيع الأراضي الفلاحية (عمليات استحداث استثمار الأراضي الفلاحية للشباب) وتوزيع المحلات المهنية والحرفية .

للدائرة دور النشاط الحساس، يجعلها دائما في الواجهة أمام الطلبات المتزايدة للمواطنين ولذلك تعتبر استمرارية لسلطات الولاية عبر إقليم البلديات ولاسيما في قوانين تنظيم الخدمات المرفق العام باستصدار قرارات التنظيم العام.

كما لا يمكن أن نتعرف على الدائرة دون أن نتطرق على صلاحياتها الخاصة لاستصدار بطاقة التعرف الوطنية، وجوازات السفر، ورخص السباقة والبطاقة الرمادية، كما أنها تتكفل بملفات المؤسسات المصنفة من الدرجة الأولى بمنح رخص الاستغلال.

### التعريف بالهيكل التنظيمي لدائرة أدرار:

أولاً: يحتوي الهيكل التنظيمي لدائرة أدرار على "12" مكتب وقاعة الاجتماعات وأرشيف جل المكاتب مجهزة بآليات الكترونية حديثة الصنع - مكيفات التبريد، أجهزة الإعلام ألي ولواحقها، اللوازم المكتبية من الخزائن المختلفة النوع والحجم ، منها ذات الأدرج والخزائن الفولاذية والخشبية تستعمل للأرشيف المؤقت لتسهيل عملية البحث وتناول الملف أو الوثائق المراد بها العمل بسهولة ويسر عند ضرورة الحاجة إليها ، كراسي متوفرة، جميع هذه الوسائل المكتبية المذكورة في حالة جيدة وصالحة في متناول الجميع، موزعة على مستوى المكاتب.<sup>1</sup>

1- مكتب الأمين العام : قد يتولى هذه المهمة أقرب الموظفين لرئيس الدائرة وهو المساعد الأول له في مهامه، ويطلق عليه كلمة " الكاتب العام للدائرة" لكونه يتولى كتابة الخطاب والتعليمات وكل ما يمليه عليه رئيس الدائرة للقيام بتنفيذ هذه المهمة على مستوى إدارة المؤسسة، ويصنف الأمين العام في سلك رتبة المتصرف الإداري و ومن أهم المهام المكلف بها:

- تسليم الوارد اليومي وتوزيعه على المكاتب.
- الإشراف على ترتيب مهام الموظفين والتنسيق فيما بينهم.
- العمل على حفظ النظام الداخلي لإدارة المؤسسة.
- وضع بطاقة الحضور والمتابعة.
- الإشراف بالتنسيق مع الرئيس على تنقيط الجدول المتعلق بترقية الموظفين.

<sup>1</sup> مستخرج من وثائق المؤسسة

- 2- مكتب التنظيم العام : ومن أهم المهام المكلف بها هي كالتالي:
- متابعة سير العملية الانتخابية.
  - المراجعة للقوائم الانتخابية.
  - متابعة عملية التطهير للقوائم الانتخابية.
  - إحصاء اللوازم والعتاد الانتخابي لتغطية العملية الانتخابية.
- 3- مكتب الشؤون الاجتماعية: ومن أهم المهام المكلف بها هي كالتالي:
- دراسة الطلبات والشكاوي المقدمة من طرف المواطنين
  - ترتيب ودراسة الإجراءات لملفات الجمعيات
- 4- مكتب التنظيم وحركة المرور: ومن أهم المهام المكلف بها هي كالتالي:
- لجنة الدائرة لتعليق وسحب رخص السياقة.
  - تحضير وترتيب الملفات الأشخاص مخالفين القانون.المرور
  - تحويل ملفات الأشخاص الطاعنين في قرار لجنة الدائرة إلى اللجنة الولائية للدراسة وإبداء الرأي حول ما سبق.<sup>1</sup>
- 5- مكتب التنشيط المحلي: \* الوصاية\* ومن أهم المهام المكلف بها كالتالي:
- الرقابة على أعمال المجالس الشعبية البلدية تحت الوصاية
  - المداورات المنعقدة في المجالس الشعبية البلدية
  - قرار المستخدمين البلديين.
  - الصفقات العمومية
  - الهبات والوصايا
  - اتفاقيات التوأمة
  - التنازل عن الأملاك العقارية البلدية.
- 6- مكتب التجهيز ومتابعة البرامج: ومن أهم المهام المكلف بها هي كالتالي:
- متابعة أعمال البلدية والتسيير بالنسبة للعمليات التالية:
  - تحديث برامج السكنات: البناء الريفي - السكنات الهشة
  - متابعة عمليات التخطيط المشاريع كبناء المدارس المرافق العمومية.

<sup>1</sup> مستخرج من وثائق المؤسسة

- متابعة تقدم وضعيات الأشغال خلال كل شهر  
- اجتماعات دورية لدراسة ملفات المواطنين
- 7- مكتب السكن والفلاحة والتنازل عن الأملاك العقارية: ومن أهم المهام المكلف بها هي كالتالي:
- أولا السكن:
- ترتيب وتسجيل الملفات الإيداع للمواطنين، المتعلقة بالسكن العمومي الإيجار، مقابل وصل إيداع الملف.
- تحضير قوائم ترتيب وتصنيف الملفات حسب ما يمليه قانون السكن لا يجاري
- استقبال المواطنين ودراسة انشغالاتهم بالنسبة لموضوع السكن
- ثانيا: الفلاحة.: ومن أهم المهام المكلف بها هي كالتالي:<sup>1</sup>
- المساهمة في أعمال البلديات وتنشيطها في العمليات المتعلقة ب:
- تحضير ملفات المواطنين الراغبين في الحصول على قطع الأراضي للتعمير الفلاحي.
- المشاركة في اللجنة الولائية لاختيار ومعاينة الأراضي القابلة للعملية الفلاحية
- 8- مكتب بطاقة التعريف الوطنية وجوازات السفر: ومن أهم المهام المكلف بها هي كالتالي:
- أولا: مكتب بطاقة التعريف الوطنية: وتمثل مهامه في ما يلي:
- إنجاز بطاقة التعريف الوطنية والتسليم.
- تدوين المعلومات في السجل الخاص بالتسليم للبطاقة التعريف الوطنية على مستوى المكتب
- ثانيا: مكتب جوازات السفر البيومترية الالكترونية: ومن أهم المهام المكلف بها حسب اختصاص المكاتب الفرعية للمصلحة وهي كما يلي:
- 1- مكتب الحجز للمواعيد: ويختص في ما يلي:
- إيداع ملفات المواطنين الخاصة ببطاقة التعريف الوطنية وجوازات السفر بعد المراقبة عليها
- 2- مكتب مراقبة البيانات: ويتولى مهمة مراقبة استمارة الطلب وما تتضمنه من معلومات مع مطابقتها للملف المطلوب كقاعدة أساسية لضمان المصادقة على هذه المعلومات وحفظها بواسطة جهاز الكمبيوتر.

<sup>1</sup> مستخرج من وثائق المؤسسة

- 3- مكتب التقاط البيانات البيومترية: وذلك من خلال التقاط البيانات البيومترية أي التأكد أكثر من صاحب الملف وقيامه ببعض الإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها
- 4- مكتب إدخال البيانات : ويتولى مهمة إجراء إدخال ونسخ البيانات المعلوماتية المتعلقة بالملف مع ضمان المصادقة عليها
- 5- مكتب المصادقة على البيانات: ويتولى إجراءات الأخيرة للملف والمصادقة على جميع البيانات المسبوقة الذكر
- 6- مكتب الإعلام الآلي الخاص البيومتري:  
ويتولى مهمة تسليم الجوازات السفر البيومترية بعد مطابقة المعلومات المصادق عليها والتأكد من البصمات التي تمت المصادقة عليها من قبل المكتب رقم 04
- 7 - مكتب المواصلات السلوكية واللاسلكية: ومن أهم المهام المكلف بها هي كالتالي:  
استقبال البريد الوارد والعاجل من الجهات التالية:<sup>1</sup>  
الولاية، المدراء للمديريات الأقسام الفرعية، بلديات إقليم الدائرة الولايات والدوائر على المستوى الوطني  
إرسال البريد الصادر للدائرة ذو الطابع الاستعجالي.
- 10- مصلحة محل الدراسة:الأمانة  
الأمين هو سر المؤسسة وحلقة وصل بين العمال والمدير والرئيس، فبحكم موقعه ومكان عمله يكلف الأمين بمجموعة من المهام نذكر منها مايلي:  
-تحرير الرسائل والمذكرات والتعليمات والقرارات حسب ما يمليه المدير  
- تسليم البريد الصادر والوارد وتسجيله في سجلات خاصة  
- حفظ المعلومات والملفات واسترجاعها وقت الحاجة.  
-استقبال الزوار والزيائن المراجعين وتنظيم مقابلاتهم مع المدير  
- الإعداد للسفريات المبرمجة.  
- الترتيب والتنظيم للاجتماعات

<sup>1</sup> مستخرج من وثائق المؤسسة

## 1. مجالات الدراسة :

## المجال البشري:

يتعدد الطقم الإداري لدائرة على عدد من الموظفين حوالي 50 عاملا موزعين حسب النشاط

على النحو التالي:

- متصرفي الادارة:08
- مساعد الادارة:07
- أعوان الادارة:07
- أعوان حفظ البيانات:06
- مهندس دولة معماري:02
- مهندس دولة إعلام ألي:02
- اعوان الوقاية:07
- اعوان المصلحة 02
- الحراس:05
- المنظفات:02
- السائقين:02

## المجال الجغرافي:

تقع دائرة أدرار في وسط المدينة، يحدها شمالا حي عيسات إدير، أما جنوبا فيحدها شارع الاستقلال، وغربا مجلس قضاء أدرار، أما شرقا مركز السجل التجاري.

## المجال الزمني:

حددت الفترة التي تم فيها إنجاز هذه الدراسة من شهر فيفري 2016 إلى غاية شهر ماي 2016

وقسمنا هذه الفترة:

المرحلة الأولى: وتتمثل في جمع المعلومات من الكتب والمجلات والدوريات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومناقشتها وتلخيصها.

المرحلة الثانية: مرحلة التحضير للدراسة الميدانية:

كانت البداية من أواخر فيفري 2016 إلى غاية شهر أبريل 2016 حيث استطعنا تحديد مجتمع الدراسة الملائم لإنجاز هذا البحث بالإضافة إلى ضبط بيانات الاستمارة.

مرحلة توزيع الاستمارة:

تم توزيع الاستمارة على المبحوثين في شهر أبريل 2016 على العينة المطلوبة، حيث وزعت 50 استمارة على فئة الموظفين تحتوي على 37 سؤالاً مغلقاً ومفتوحاً، وتم إرجاعها كلها وهي 50 استمارة قابلة للتحليل في 17 أبريل 2016.

واستمرت هذه المرحلة إلى غاية شهر ماي، حيث قمنا بتحليل محتوى الاستمارات التي تم استرجاعها واستخلاص النتائج، ودام هذا البحث 04 أشهر.

3- عينة الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الحصر الشامل نظراً للعدد القليل بالنسبة لمجتمع الدراسة والذي يبلغ 50 في مؤسسة.

الحصر الشامل: هو أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع<sup>1</sup>، أو هو الذي تتحقق فيه الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث التي تشكل مجتمعه، حيث يتم التحصل على البيانات من جميع أفراد المجتمع ومن أبرز صورها التعدادات السكانية، ومميزاته دقة النتائج المتحصل عليها، تجنب أخطاء التعميم، ومن عيوبه باهضة التكاليف، تستهلك وقت أطول.<sup>2</sup>

فبالنسبة لتبويب وتحليل الاستمارات اعتمدنا على نظام الحزم الإحصائية (SPSS) والذي يعرف بأنه: "هو برنامج تحليل إحصائي يستعمل لإدخال البيانات وإجراء حسابات إحصائية عليها، واستخراج

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط. 2002، ص 139.

<sup>2</sup> محمد شفيق، أساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، دط، دس، ص 185.

رسومات بيانية إحصائية مستعملاً قوائم حوار لتنجز جميع خطوات العمل إلى أن يتم استخراج النتائج المرجوة".<sup>1</sup>

#### 4. أدوات الدراسة والمنهج المتبع:

**1 أدوات الدراسة:** اعتمدنا على الاستمارة (الاستبيان) لجمع البيانات ميدانياً، ولقد تطلب منا بناء الاستمارة كثيراً من الوقت للتخطيط والتصميم والدراسة الاستطلاعية.

✓ تعريف الاستبيان:

الاستبيان مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه. ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث.

✓ ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها.

✓ خطوات انجاز الاستبيان:

أ- تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان في ضوء موضوع البحث ومشكلته ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها.

ب- ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات .

ت- اختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميته وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته وفي ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة .

ث- تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه بالأعداد المطلوبة.

ج- توزيع الاستبيان حيث يقوم باختيار أفضل وسيلة لتوزيع وإرسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعينة لبحثه.

د- متابعة الإجابة على الاستبيان فقد يحتاج الباحث إلى التأكيد على عدد من الأفراد والجهات في انجاز الإجابة على الاستبيان وإعادته وقد يحتاج إلى إرسال بنسخ أخرى منه خاصة إذا فقدت بعضها .

<sup>1</sup> رانيا عثمان المشاركة، برنامج التحليل الإحصائي، مكتب الراتب العلمية، عمان، ط 1999، ص 11.

د- تجميع نسخ الاستبيان الموزعة للتأكد من وصول نسخ جديدة منها حيث لا بد من جمع ما نسبته 75% فأكثر من الإجابات المطلوبة لتكون كافية لتحليل معلوماتها.

ومن الخطوات إلى أنواع الاستبيان إذ يوجد الاستبيان المغلق، الاستبيان المفتوح، الاستبيان المغلق المفتوح كل واحدة من هذه الأنواع تستخدم لما يمكن أن يوفره من معلومات للباحث حول موضوع دراسته ونحن اخترنا أن يكون استبيان مغلق ومفتوح حيث نحتاج بعض أسئلته إلى إجابات محددة والبعض الآخر إلى إجابات مفتوحة<sup>1</sup>.

### منهج الدراسة:

يسعى الباحث في ميدان علم الاجتماع إلى قياس ومعرفة آثار ونتائج وقوع الظاهرة وذلك عن طريق استعمال المناهج، إن تخصص علم الاجتماع يختلف باختلاف الحقول للوصول وبلوغ الهدف المنشود من البحث والدراسة الميدانية للموضوع محل الدراسة "فقيمة البحث العلمي مرتبط ارتباطاً بالأسلوب الذي يتبعه كل باحث لبلوغ الأهداف المتوخاة من بحثه، فإن صحة الطريقة المنهجية للوصول إلى الحقيقة العلمية التي تضفي على الدراسة أو البحث طابع الجدوية وإعطاء تفسيرات صادقة ومعبرة عن الواقع<sup>2</sup>. فالمنهج هو مجموعة الإجراءات و الطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة<sup>3</sup>. فطبيعة الموضوع و الدراسة هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب و الأدوات المنهجية المعتمدة لجمع البيانات.

وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على منهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة نظراً لارتباط هذا المنهج بالجانب الميداني فإن أغلبية البحوث الاجتماعية تستعمله لكونه يصف الظاهرة و يكتمها من خلال أرقام، تجميع المعطيات وتحويلها إلى أرقام ونسب مع إبراز مختلف خصائص هذه المعطيات و توضيح ارتباطها وتحليلها وتفسيرها و التعامل معها إحصائياً بشكل منظم للوصول إلى استنتاجات في فهم الواقع و تحقيق أهداف الدراسة.

<sup>1</sup> تعريف الاستبيان وأنواعه وأهميته في البحث العلمي،

[http://maawsou3a.blogspot.com/2015/05/blog-post\\_121.html](http://maawsou3a.blogspot.com/2015/05/blog-post_121.html) 01 ص 02:09/22/04/2016

<sup>2</sup> -عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1999، ص 22.

<sup>3</sup> -موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات علمية"، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، 2004، ص 36.

كما أن الباحث يستعمل التحليل السوسولوجي مستعينا بخياله السوسولوجي الذي كونه نتيجة التراكم المعرفي و القراءات السابقة، فتظهر على الباحث لمسة وبصمة هذا البحث، فالباحث يقوم بتحليل البيانات الميدانية المكتملة ثم يعطيها بعدا سوسولوجيا نتيجة الملكة التي اكتسبها. وقد استعنا في دراستنا بهذا المنهج للوصول ومعرفة طبيعة علاقة موجودة بين ظروف بيئة العمل و التسرب الوظيفي و الذي تؤثر فيه كل من الظروف وجماعات العمل.

5- تحليل البيانات وتفسيرها :

أولا : تحليل الجداول البسيطة:

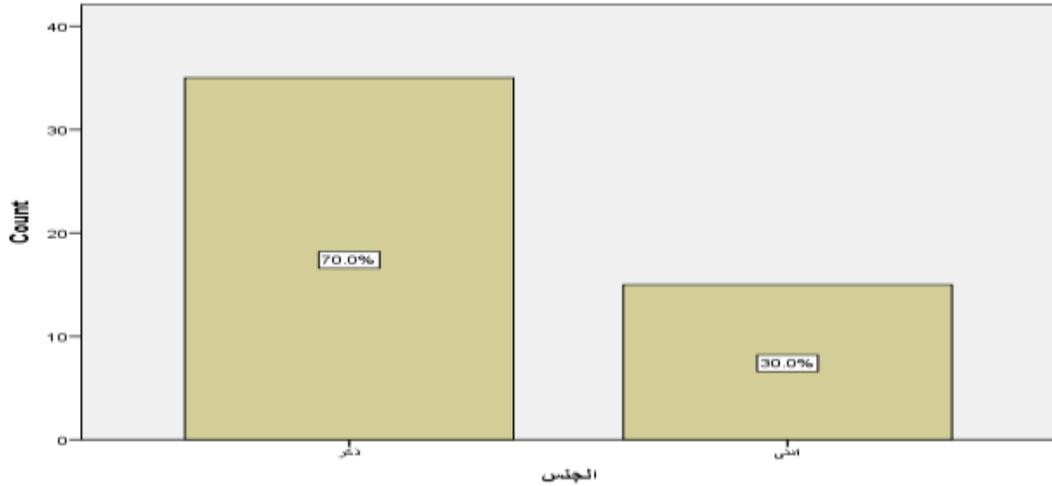
بيانات عن خصائص أفراد العينة.

الجدول رقم (01): يوضح الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
70.0	35	ذكر
30.0	15	أنثى
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (01)، و الرسم البياني رقم (03) يتضح أن نسبة الذكور في المؤسسة أعلى من نسبة الإناث بدرجة تقدر بـ 70% من مجتمع الدراسة، أما نسبة الإناث فتمثل بـ 30% . ويعود سبب هذا التفاوت في نسبة عمل كل من الجنسين إلى أن عمل المرأة يقتصر في الغالب على الأعمال البسيطة التي لا تحتاج إلى جهود فكرية، نظرا لعدم قدرتها أحيانا على تحمل بعض الأعمال في كثير من المجالات، على عكس الرجل الذي لديه قدرة كبيرة على تحمل متاعب العمل.

الرسم البياني رقم (3): يبين الجنس لمجتمع الدراسة



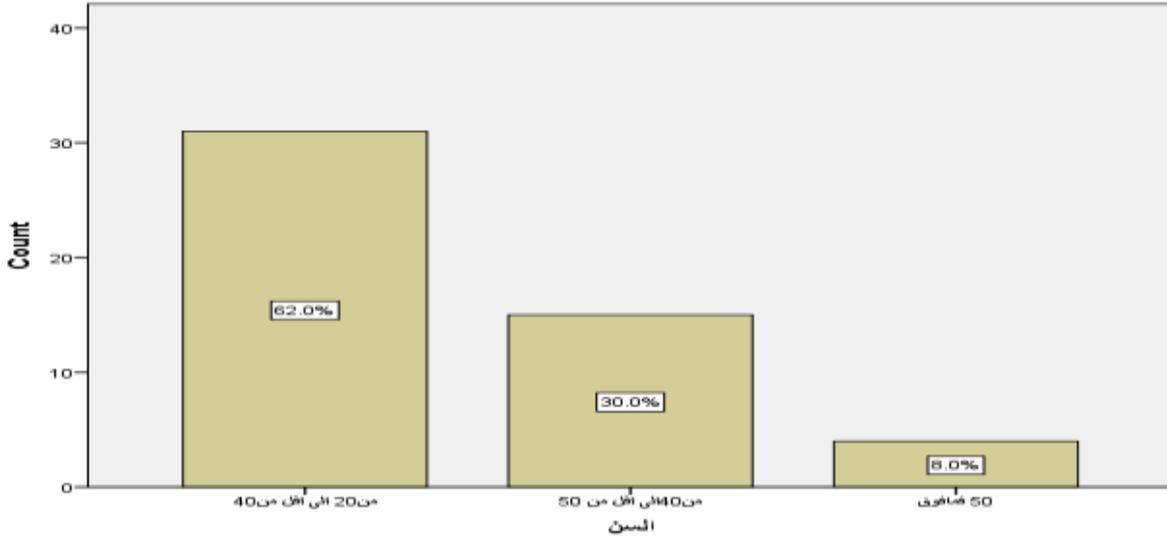
الجدول رقم (02): يوضح السن

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات
62.0	31	من 20 إلى أقل من 40
30.0	15	من 40 إلى أقل من 50
8.0	4	50 فما فوق
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (02)، و الرسم البياني رقم (04) يتضح لنا أن الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 40 تمثل أعلى نسبة وهي فئة الشباب التي تقدر بـ 31%، وتليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 و التي تقدر بنسبة 15%، بينما نسبة 4% من الفئة العمرية 50 فما فوق والتي تعد أدنى نسبة داخل المؤسسة.

ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس الذي يتطلب قدرات ومهارات عالية في التعامل مع تطورات التكنولوجيا الراهنة، وهذا ما نجده عند فئة الشباب والتي تعتمد عليها أغلب المؤسسات.

الرسم البياني رقم (4): يبين العمر لمجتمع الدراسة



الجدول رقم (03): يوضح الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات
52.0	26	أعزب
48.0	24	متزوج
100.0	50	المجموع

يتضح من الجدول رقم (03)، و الرسم البياني رقم (5) أن الحالة العائلية لمجتمع الدراسة متقاربة

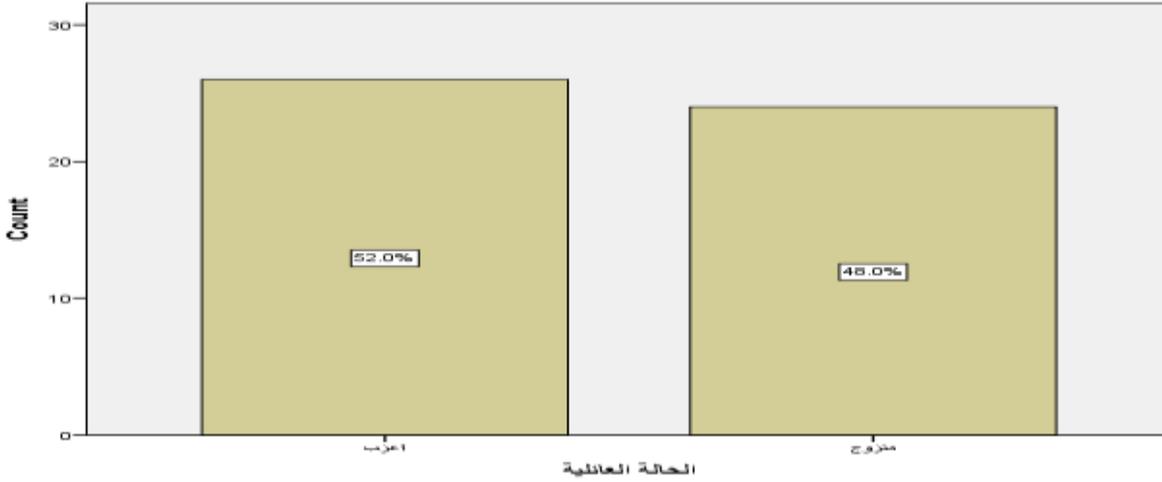
بين العزاب والمتزوجين تقدر نسبة العزاب بـ 52% بينما نسبة المتزوجين تقدر بـ 48%.

إن هذا التفاوت في مجتمع الدراسة يعود إلى الرغبة في الحصول على منصب عمل من أجل

تحقيق الاستقرار في العمل وتلبية حاجيات الأسرة ، والذي ينعكس على الاستقرار و التوازن داخل

المؤسسة.

الرسم البياني رقم (5): يبين الحالة العائلية لمجتمع الدراسة



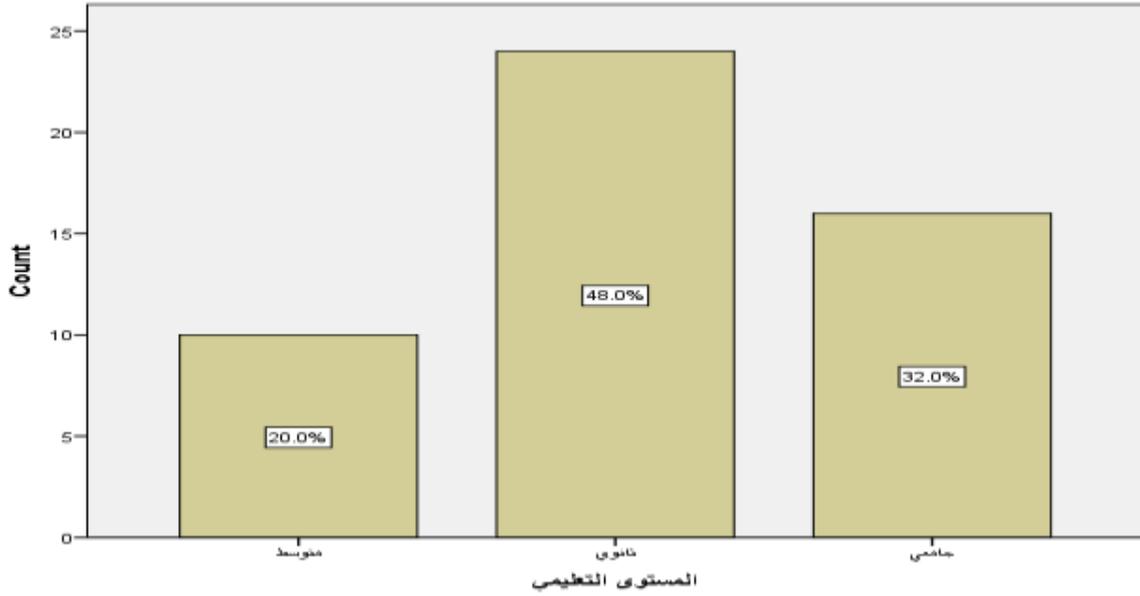
الجدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	10	20.0
ثانوي	24	48.0
جامعي	16	32.0
المجموع	50	100.0

نلاحظ في الجدول رقم (04)، و الرسم البياني رقم (6) أن المستوى الثانوي أخذ أعلى نسبة في العمل داخل المؤسسة وقدرت بـ 48%، في حين نجد أن نسبة 32% تمثل المستوى الجامعي، بينما نسبة المستوي المتوسط تقدر بـ 20% وتمثل أدنى نسبة.

يتضح من خلال هذه المعطيات أن طبيعة النشاط داخل المؤسسة يتطلب متخصصين إداريين متكونين ومدربين، وهذا ما يستوجب توفر الكفاءات العلمية والشهادات الجامعية، إضافة إلى أن هناك مجالات أخرى تتطلب مستوى تعليمي لا بأس به.

الرسم البياني رقم (6): يبين المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة



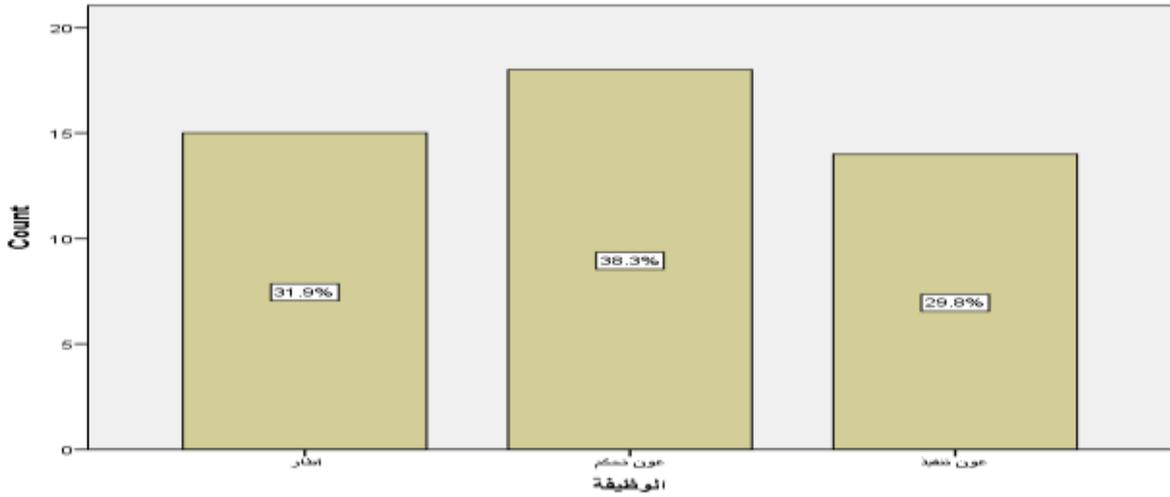
الجدول رقم (05): يوضح الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات
30.0	15	إطار
36.0	18	عون تحكم
28.0	14	عون تنفيذ
94.0	47	المجموع
6.0	3	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05)، و الرسم البياني رقم (7) أن نسبة 36% من فئة التحكم وتمثل أعلى نسبة، ثم تليها نسبة 30% من فئة الإطارات، في حين نجد أن نسبة 28% من فئة التنفيذ وتمثل أدنى نسبة.

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلب الباحثين من فئة التحكم، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة وحاجتها لهذه الفئة.

الرسم البياني رقم (7) يمثل الوظيفة لمجتمع الدراسة



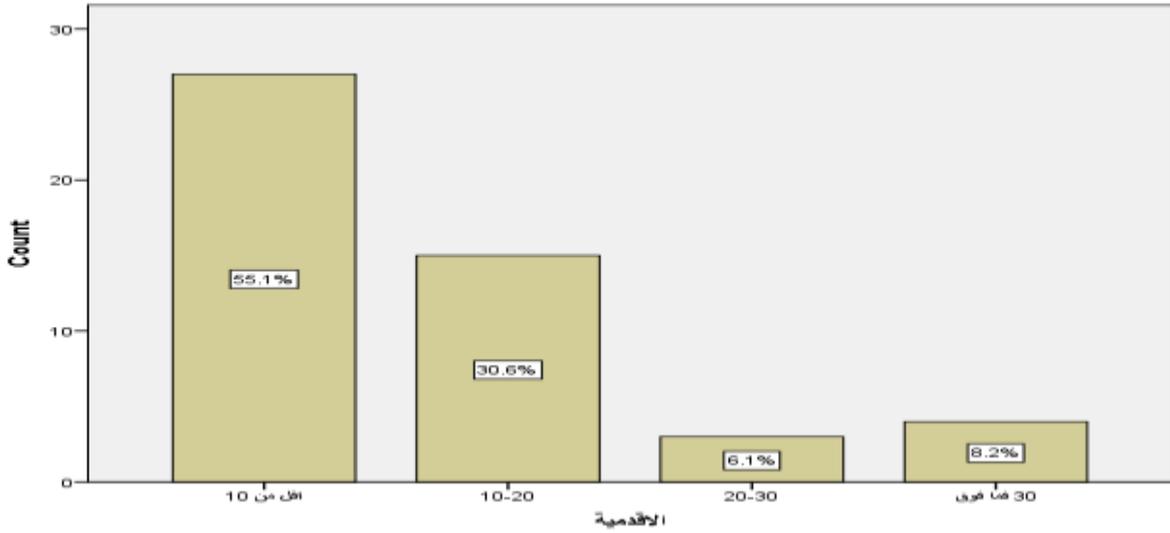
الجدول رقم (06): يوضح الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات
54.0	27	اقل من 10
30.0	15	10-20
6.0	3	20-30
8.0	4	30 فما فوق
98.0	49	المجموع
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

من معطيات الجدول رقم (06)، و الرسم البياني رقم (8) نلاحظ أن مدة الخدمة للعمال أقل من 10 سنوات تحتل الصدارة بنسبة 54%، في حين نجد أن نسبة 30% تمثل الفئة من 10-20 سنة، في حين تتقارب كل من الفئة من 20\_30 و التي تقدر بنسبة 6% وفئة 30 فما فوق بنسبة 8%.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن معظم العمال داخل المؤسسة من فئة الشباب، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعطي فرصة كبيرة للشباب المبتدئين من خلال توفر منا صب الشغل للاستفادة من قدراتهم الفكرية والمعرفية.

الرسم البياني رقم (8) يمثل : الأقدمية لمجتمع الدراسة

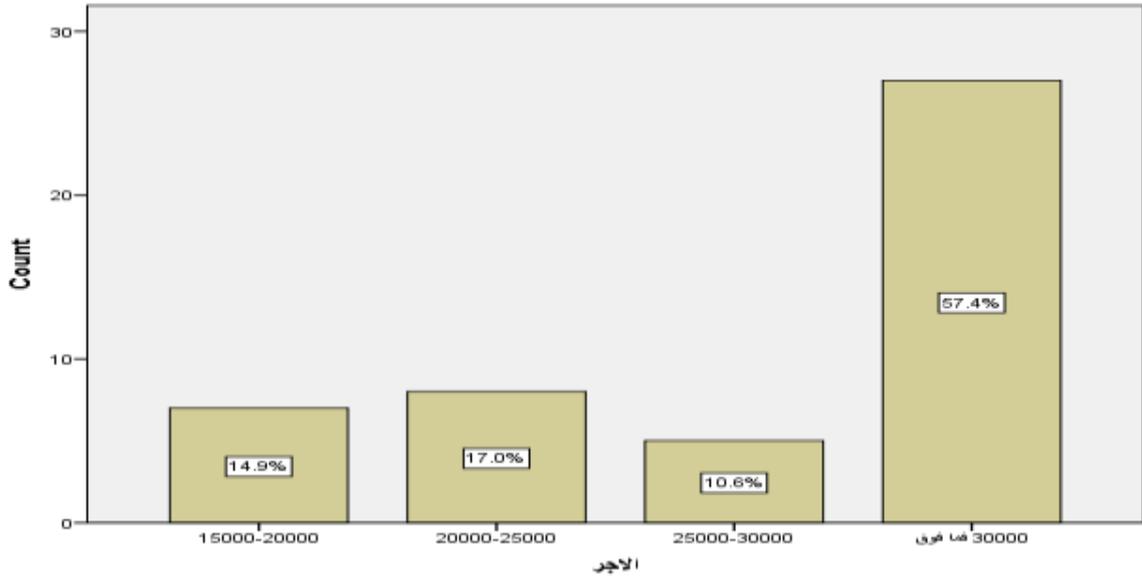


الجدول رقم (07): يوضح الأجر المتقضاء لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات
14.0	7	15000-20000
16.0	8	20000-25000
10.0	5	25000-30000
54.0	27	30000 فما فوق
94.0	47	المجموع
6.0	3	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (7) والرسم البياني رقم (9) نلاحظ أن نسبة 54% من المبحوثين الذين يفوق دخلهم 30000 دج وهي أكبر نسبة من، ثم تليها نسبة 16% من المبحوثين الذين يتقاضون أجر قيمته ما بين 25000 دج - 20000 دج، وتليها نسبة 14% من الذين يتقاضون أجر ما بين 15000-20000 دج وأقل نسبة تمثل 10% من الموظفين يصل دخلهم ما بين 25000-30000 دج من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلب الموظفين دخلهم مرتفع وهذا راجع لخبرتهم و أقدميتهم في هذه المؤسسة و البعض الآخر عمال جدد .

الرسم البياني رقم (9) يبين الأجر لمجتمع الدراسة



الجدول رقم(08): يوضح أول توظيف للأفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات
74.0	37	نعم
26.0	13	لا
100.0	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن هذا أول توظيف لهم بهذه المؤسسة بنسبة 74% وتمثل أعلى نسبة، بالمقابل نجد أن نسبة 26% من المبحوثين الذين أجابوا بان هذا ليس أول توظيف لهم.

صرح أكثر من ثلثي المبحوثين بأن وظيفتهم الحالية هي الأولى في مشوارهم المهني وهذا لأن اليوم يصعب على العامل التنقل من وظيفة إلى أخرى، لنقص ضمانات العودة إلى وظيفته السابقة، وكذلك خوفه من ظروف عمله المستقبلي وهذا لعدم إطلاعه على القوانين التي تضمن حقوقه، وكذلك لسياسة التشغيل غير المحدودة في الجزائر.

الجدول رقم(09): يوضح تغير الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
26.0	13	نعم
72.0	36	لا
98.0	49	المجموع
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكثر نسبة من العمال الذين لم يغيروا الوظيفة الحالية تقدر بـ 72%، بينما نسبة 26% هي أقل نسبة من العمال الذين غيروا الوظيفة .

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن النسبة الأكبر من المبحوثين لا يرغبون في تغير وظيفتهم ، و هذا راجع إلى أنها توافق تخصصهم بالدرجة الأولى بالإضافة إلى عنصر آخر هو التعود على المنصب و لكن تدخل دائما في تغير الوظيفة أمور أخرى مثل الراتب أو الترقية .

**الجدول رقم(10): يوضح منصب العمل والتوافق مع التخصص**

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
64.0	32	نعم
36.0	18	لا
100.0	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 64 % من الذين أجابوا بأن منصب العمل يتوافق مع تخصصهم، ونسبة 36% من المبحوثين الذين أقروا بأن منصب العمل لا يتوافق مع التخصص.

النسبة الأكبر من المبحوثين صرحوا بأنهم متوافقون مع العمل ، وهذا عنصر مهم في أداء العامل و مردود يته في واقع التوظيف اليوم، التي أصبحت فيه مسابقات التوظيف تفتقد إلى المعايير العلمية والقانونية ، وهذه النسبة إنما تعطي صورة عن التزام مجتمع الدراسة بهذه المعايير .

**الجدول رقم(11) يوضح التعيين في المنصب**

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
54.0	27	على أساس مستوى الشهادة
16.0	8	على أساس التخصص
26.0	13	على أساس الشهادة والتخصص
96.0	48	المجموع
4.0	2	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 54% تمثل المبحوثين الذين تم تعيينهم في المنصب على أساس مستوى الشهادة وهي أعلى نسبة، وتليها نسبة 26% من المبحوثين الذين أجابوا بأن تعيينهم كان على أساس الشهادة و التخصص و أدنى نسبة هي 16% من الذين أجابوا بأن تعيينهم تم على أساس التخصص فقط.

من خلال النتائج نجد أنه ليس هناك توافق بين الشهادة والتخصص في تنصيب العامل، وهذا راجع إلى سوق العمل ( العرض والطلب ) وكذلك أننا نعتمد على سوق الخدمات بشكل أوسع، وغياب المجال التقني ولهذا فإن سياسة التوظيف في هذه المؤسسة لا تعتمد أساسا على الشهادة والتخصص .

#### الجدول رقم(12): يوضح الاستفادة من التكوين

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
72.0	36	نعم
28.0	14	لا
100.0	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 72% من المبحوثين الذين استفادوا من التكوين و هي أعلى نسبة، و نسبة 28% من المبحوثين الذين لم يستفيدوا من التكوين و هي أدنى نسبة. من خلال معطيات الجدول نستنتج أن النسبة الأكبر من الموظفين داخل المؤسسة قد استفادوا من التكوين وهذا مؤشر مهم، ويعتبر خلفية إيجابية لأداء العاملين، ولكن يجب أن لا نغفل على مؤشرين مهمين

داخل التدريب هما نوع التدريب ( أي درجة كفاءة المدربين وموضوع التدريب ) وكذلك الشريحة المدربة من الموظفين .

الجدول رقم(12.1) الإجابة بـ "نعم"

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
40.0	20	مرة واحدة
6.0	3	مرتين
24.0	12	ثلاث مرات
70.0	35	المجموع
30.0	15	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين استفادوا من التكوين مرة واحدة بنسبة تقدر بـ 40% ثم تليها نسبة 24% من المبحوثين الذين استفادوا من التكوين ثلاث مرات ، وأخر نسبة تقدر بـ 6% من المبحوثين الذين استفادوا منه مرتين فقط وهي أقل نسبة.

من خلال المعطيات يتضح لنا أن هذه المؤسسة لا تركز على عدد دورات تكوين الموظفين وذلك يعود إلى السياسة المتبعة من طرفها من حيث الميزانية الخاصة، و ارتفاع تكاليف هذه الدورات التكوينية من حيث النقل و السكن.... الخ، ويعود سبب تفاوت فرص التكوين لبعض الموظفين إلى الحاجة الماسة لاكتساب تقنيات تمكنهم من ممارسة وظيفتهم في المستوى المطلوب.

جدول رقم (13) يمثل ظروف العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
-----------------	---------	----------

62.0	31	مناسبة
32.0	16	غير مناسبة
94.0	47	المجموع
6.0	3	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتضح من هذا الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن ظروف العمل مناسبة لاستمرار عملهم بنسبة 62%، في حين نجد أن نسبة 32% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم ملائمة ظروف العمل لمواصلة نشاطهم وهي أدنى نسبة.

من خلال معطيات الجدول نجد أن أغلب الموظفين يناسبهم عملهم حيث ترتفع درجة رضاهم به ، وهذا لا يكون دائما بسبب الجو الإيجابي الفعلي للعمل ، ، كأن يكون تعود على العمل فحسب أو لا يحسن غيره ، وكذلك لديه خلفية أخرى هي ظروف البطالة وهي أن حصوله على عمل هو إنجاز يجد ذاته.

#### جدول رقم: (14) نظام العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
52.0	26	نعم
40.0	20	لا
92.0	46	المجموع
8.0	4	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52% من المبحوثين الذين يرون أن نظام العمل يسمح بفرض الترقية وهي أعلى نسبة، أما نسبة 40% تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن نظام العمل لا يسمح بفرض الترقية وهي النسبة الأدنى .

من خلال معطيات الجدول يتبين أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن نظام العمل بالمؤسسة يسمح لهم بفرض الترقية بصفة تلقائية ، على أساس الخبرة أو على أساس نوعية العمل المقدم وهذا يعتبر حافز

على المواظبة و الولاء للمؤسسة .أما بالنسبة للبقية فيرجع ذلك لعدم اكتسابهم بعد الخبرات التي تؤهلهم للحصول على الترقية باعتبارهم عمال جدد.

#### جدول رقم (15) يمثل الشعور بالتعب

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
62.0	31	نعم
30.0	15	لا
92.0	46	المجموع
8.0	4	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 62% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالتعب أثناء أداء مهامهم و هي النسبة الأكبر، أما نسبة 30% من المبحوثين الذين أقرروا بعدم الشعور بالتعب أثناء أداء عملهم و هي النسبة الأدنى.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن هذه المؤسسات تحتوي على كثرة المهام الموكلة لها باعتبارها نقطة اتصال بالشعب هذا بدوره ينعكس على الموظف خلال تأديته لمهامه فالبيئة الداخلية وضغوط العمل يؤثران على نفسية العامل وبالتالي شعوره بالتعب ،على عكس الموظفين الذين لا يشعرون بالتعب وهذا راجع إلى عدم تكلفتهم بأعمال مكثفة وإنما يقومون بأعمال لا تتطلب منهم جهد كبير يجعلهم يشعرون بالتعب.

#### جدول رقم (16) يمثل مغادرة المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
-----------------	---------	----------

46.0	23	نعم
50.0	25	لا
96.0	48	المجموع
4.0	2	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتبن من خلال الجدول أن نسبة 50% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم تفكيرهم في مغادرة المؤسسة و هي أعلى نسبة ، و تليها نسبة 46% من المبحوثين الذين فكروا في مغادرة المؤسسة. يتضح من خلال المعطيات أن النسبة الأكبر من الموظفين لا يرغبون في تغيير مؤسستهم وهذا مؤشر لعدة متغيرات وهي ظروف العمل المناسبة وكذلك إلى ظروف البطالة، إذن الحصول على العمل يعتبر بمثابة نجاح في حياة الفرد الجزائري، والانتقال من مؤسسة إلى أخرى ليس له ضمانات.

#### جدول رقم (16.1) يمثل الاجابة بـ"نعم" تقدر بـ23 حسب الجدول 16

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
32.0	16	عدم ملائمة ظروف العمل
18.0	9	عدم ملائمة الاجر مع الجهود المبذول
4.0	2	اخرى اذكرها
54.0	27	المجموع
46.0	23	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 32% من المبحوثين الذين فكروا في مغادرة المؤسسة و هذا راجع لعدم ملائمة ظروف العمل و هي أعلى نسبة ، في حين نجد أن نسبة 18% من المبحوثين الذين يريدون مغادرة المؤسسة و هذا بسبب عدم ملائمة الأجر مع الجهد المبذول و تمثل أدنى نسبة .

من خلال المعطيات يتضح لنا أن الموظفين يشكون من عدم ملائمة ظروف العمل مع قدراتهم المهنية والفكرية والعقلية نظرا لتراكم كثرة المهام والأعمال ، هذا ما ينتج عنه عدم الاستقرار النفسي

وبالتالي يبقى التفكير في مغادرة المؤسسة مجرد ردة فعل نتيجة لظروف العمل التنظيمية والإدارية وكثرة المهام فقط.

جدول رقم (17) يمثل المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
66.0	33	نعم
32.0	16	لا
98.0	49	المجموع
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 66% تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات و هي أعلى نسبة ، و تليها نسبة 32% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل و تمثل أدنى نسبة.

إن ما يفسر ارتفاع نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة هذا راجع إلى أن هذه المؤسسة تعتبر مشاركة موظفيها مشاركة أساسية في اتخاذ القرار مما يشعرهم بأنهم جزء منها وهذا ما يحقق الرضاء الوظيفي، حيث أدركت المؤسسات العمومية اليوم أن مركزية السلطة لم تكن فعالة على مستوى الأداء ولا على مستوى الرضاء لدى العامل، أما بالنسبة للذين لم يشاركوا في اتخاذ القرارات يعود سبب ذلك إلى أنهم عمال جدد لم يكتسبوا بعد المؤهلات ولا الخبرات التي تؤهلهم إلى ذلك ومنهم من كانوا غير معينين بالأمر.

جدول رقم (18) يمثل مراعاة ظروف العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
-----------------	---------	----------

34.0	17	نعم
14.0	7	لا
48.0	24	أحيانا
96.0	48	المجموع
4.0	2	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا بأن المشرف أحيانا ما يراعي ظروفهم أثناء أداء مهامهم تقدر بـ 48% ، و تليها نسبة 34% من الذين أجابوا بأن المشرف يراعي ظروفهم ، و أقل نسبة من العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يراعي ظروفهم تقدر بـ 7% .

من خلال الجدول نجد أن أغلب الموظفين أقرروا بان المشرف يراعي ظروف عملهم المهنية والصحية والاجتماعية أحيانا على حسب الحاجة أو الظروف القاهرة أو الاستثنائية للموظف وهذا راجع لشخصية المشرف التي تتطلب منه أن يكون متفهم لظروف العامل مما يجعل الموظف يتحمل المسؤولية في حالة ما طرأ عليه ظرف معين مثلا، أما البقية فالمشرف لم يراعي ظروفهم لأنهم لم تكن لديهم ظروف طارئة وهم من الذين يعتمد تسيير المؤسسة عليهم تقريبا بشكل كبير.

## جدول رقم (19) يمثل جو العمل والاحترام

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
86.0	43	نعم

10.0	5	لا
96.0	48	المجموع
4.0	2	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكثر نسبة من العمال الذين أجابوا بأن جو العمل يسوده الاحترام و التعاون تقدر بـ 86% ، بينما نسبة 10% هي أقل نسبة من العمال الذين أجابوا بعدم وجود الاحترام و التعاون بينهم.

يتضح لنا من خلال المعطيات أن هناك علاقة قوية من الموظفين داخل محيط العمل والمتمثلة في علاقة المودة والثقة والاحترام والتعاون المشترك في مختلف مستويات التنظيم وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على توفر الجو المناسب لأداء الموظف للمهام وهذا ما يجعله يشعر بالطمأنينة والاستقرار والثبات في هذه المؤسسة، وبالمقابل نجد الأقلية التي ليست لها اتصال مع الزملاء من الموظفين وهذا راجع إلى الطبيعة الشخصية لكل فرد فهم موظفين غير اجتماعيين بطبعهم.

جدول رقم (20) يمثل نوع العلاقة بالزملاء

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
-----------------	---------	----------

52.0	26	عمل فقط
42.0	21	علاقة صداقة
4.0	2	اخرى اذكرها
98.0	49	المجموع
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 52 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم مع بعضهم البعض علاقة عمل فقط، و تليها نسبة 42% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقة بينهم و بين الزملاء علاقة صداقة.

من خلال المعطيات يتضح لنا أن الموظفين تربطهم مع بعضهم علاقة عمل فقط لأن طبيعة العمل تفرض عليهم نوع معين من العلاقات السائدة نظراً لكثرة المهام وضيق الوقت المحدد، أما بالنسبة للموظفين تحكمهم علاقة صداقة داخل هذه المؤسسة فهذا أمر طبيعي لأنه لكل مؤسسة تنشأ بداخلها جماعات عمل غير رسمية كصلة القرابة، أشغال خارجة عن نطاق التنظيم الرسمي، أمور خاصة... الخ

جدول رقم (21) يمثل علاقة الموظفين بالإدارة

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
52.0	26	جيدة

44.0	22	حسنة
2.0	1	سيئة
98.0	49	المجموع
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52% من المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم بالإدارة علاقة جيدة ، و تليها نسبة 44% من المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم علاقة حسنة مع الإدارة و أقل نسبة هي 02% من المبحوثين الذين أجابوا بان العلاقة التي تربطهم بالإدارة علاقة سيئة. أكثر من نصف المبحوثين علاقتهم جيدة بالإدارة ، تليها العلاقة المتوسطة وهذا مؤشر مهم ويرجع إلى تراجع مركزية السلطة فكل عامل أصبح مسئول عن عملة و لديه هامش للحرية .

#### جدول رقم (22) يمثل رؤية الموظف للمسؤول المباشر

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
84.0	42	متعاون
14.0	7	غير متعاون
98.0	49	المجموع
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن مسئولهم المباشر متعاون بنسبة 84% و تمثل أعلى نسبة ، بالمقابل نجد أن نسبة 14% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مسئولهم غير متعاون و هي أقل نسبة .

اغلب الموظفين صرحوا أن المسئول المباشر متعاون معهم ولكن مفهومه في المؤسسات العمومية اليوم يحمل عدة صور كالمدايرة أو اللامبالاة أو التواكل هذا راجع إلى نوع العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

#### جدول رقم (23) يمثل الشعور بالراحة

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
-----------------	---------	----------

52.0	26	نعم
12.0	6	لا
34.0	17	أحيانا
98.0	49	المجموع
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن جل الباحثين يشعرون بالراحة أثناء أداء مهامهم بنسبة 52%، ثم تليها نسبة 34% من الباحثين الذين أجابوا بأنهم أحيانا ما يشعرون بالراحة أثناء أداء وظيفتهم ، و أقل نسبة من الباحثين الذين لا يشعرون بالراحة أثناء أداء مهامهم تقدر بـ 12% .

من خلال المعطيات نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق نوع من الراحة والطمأنينة للموظفين حيث يعتبر هذا المؤشر مهم لزيادة أداء العامل في هذه المؤسسة وبالتالي تحقق هذه المؤسسة الأهداف المنشودة، وفي المقابل نجد بعض العمال الذين يشعرون بالراحة أثناء أداء مهامهم، هذا على حسب نوعية المهام المكلف بها والوقت المحدد لإنجازها، في حين يعود عدم شعور العامل بالراحة أثناء أدائه لمهامه وهذا بسبب تزامن وتراكم المهام مع بعضها البعض وضيق الوقت المحدد لإنجازها وهذا ما يجعل العامل يتذمر.

## جدول رقم (24) يمثل الشعور بالثقة

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
88.0	44	نعم
10.0	5	لا

98.0	49	المجموع
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أكثر نسبة من العمال الذين يشعرون بالثقة أثناء تأديتهم للمهام تقدر بـ 88% ، و تليها نسبة 10% من العمال الذين لا يشعرون بالثقة أثناء أداء مهامهم و تمثل أقل نسبة.

نجد أن النسبة الأكبر من الموظفين لديهم الشعور بالثقة لأن مصادر هذا الشعور أو أسبابه متنوعة ، ولكن في مؤسستنا العمومية يعود ذلك إلى درجة حرية العامل ، وكذلك نوع العلاقات بالزملاء درجة التعاون ، فيما بينهم أو كذلك إلى القانون الداخلي للعمل الذي يحمي حقوق العامل ودرجة استغلاله.

#### جدول رقم (25) يمثل تلقي المنح والعلاوات

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
48.0	24	نعم
48.0	24	لا
96.0	48	المجموع
4.0	2	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة تلقي المنح و العلاوات متساوية حسب إجابة المبحوثين بنسبة 48%.

نجد أن نصف الموظفين داخل المؤسسة قد تلقوا علاوات و منح ، مهما كان نوعها فهي تبقى حافز لأداء العامل و درجة الرضي عنده و لكن نظرة العامل للحوافز تبقى دائما شمولية أي انه دائما ينزح إلى مقارنة مؤسسته بمؤسسات أخرى و هذه النقطة و لا تسند إلى مقياس رشيد.

#### جدول رقم (26) يمثل كيفية تقييم الاداء

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
-----------------	---------	----------

10.0	5	عدد الأخطاء وكيفية تصحيحها
20.0	10	الوقت المحدد لإنجاز عملك
2.0	1	عدد الغيابات
46.0	23	المواظبة
6.0	3	أخرى اذكرها
84.0	42	المجموع
16.0	8	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 46% من المبحوثين الذين صرحوا بأن تقييم الأداء يتم عن طريق المواظبة و هي أكبر نسبة ، ثم تليها نسبة 20% من المبحوثين الذين صرحوا بأن تقييم الأداء يكون عن طريق الوقت المحدد لإنجاز العمل ، أما نسبة 10% فتمثل طريقة تقييم الأداء بعدد الأخطاء و كيفية تصحيحها و أخيرا تأتي نسبة 6% من الذين أجابوا بأخرى و تليها نسبة 2% من المبحوثين الذين يرون أن التقييم يتم عن طريق عدد الغيابات و هي أدنى نسبة.

من خلال المعطيات يتضح أن تقييم الأداء يتم عن طريق المواظبة ثم على حسب الوقت المحدد لإنجازه و هذه سياسة كل المؤسسات الإدارية خاصة اليوم، و ليست فعالة بقدر تقييم الأداء على أساس عدد الأخطاء و بالأخص كيفية تصحيحها و حل المشكلات المعروضة.

جدول رقم (27) يمثل مستوى الأداء

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
62.0	31	جيد
34.0	17	متوسط
2.0	1	ضعيف

98.0	49	المجموع
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين يرون أن مستوى أدائهم داخل المؤسسة جيد يقدر بـ 62% ، و تليها نسبة 34% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مستوى أدائهم ضعيف تقدر بـ 2% .

من خلال المعطيات يتضح أن النسبة الأكبر من الموظفين صرحوا بان أدائهم جيد ثم تليها درجة متوسط و يعتبر مؤشر مهم على اختيار المؤسسة للكفاءات إذا ما علمنا أن النسبة الأكبر لا تفوق أقدميتهم العشر سنوات.

#### جدول رقم (28) يمثل تأثير تأخير الراتب على مستوى الاداء

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
70.0	35	نعم
28.0	14	لا
98.0	49	المجموع
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا بأن تأخير الراتب يؤثر على أدائهم تقدر بـ 70% ، بينما نسبة 28% هي أقل نسبة من العمال الذين لا يؤثر تأخير الراتب على مستوى أدائهم.

من خلال المعطيات يتضح أن اغلب العمال يوثر عليهم تأخير الراتب ،سواء في أدائهم أو في مواظبتهم، وهذا راجع إلى ظروف خارج المؤسسة أسرية ونفسية، فالعامل يعتبر تأخير الراتب هضما لحقه.

#### جدول رقم ( 28\_1 ) يمثل الإجابة ب "نعم" تقدر ب 35 حسب جدول 28

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
-----------------	---------	----------

40.0	20	تراجع في الأداء
20.0	10	عدم تنفيذ الأوامر
14.0	7	عدم الولاء للمؤسسة
4.0	2	أخرى اذكرها
78.0	39	المجموع
22.0	11	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

نلاحظ من بيانات الجدول أن نسبة 40% من المبحوثين الذين أجابوا بأن تأخير الأجور يؤثر على التراجع في أدائهم و هي أعلى نسبة ، في حين نجد أن نسبة 20% من المبحوثين الذين يرون أن تأخير الراتب يؤدي بهم إلى عدم تنفيذهم للأوامر ، و أقل نسبة تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن تأخير الراتب يؤدي بهم إلى عدم الولاء للمؤسسة و تقدر بـ 14%

من خلال المعطيات يتضح لنا أن أغلب الموظفين يتراجع أدائهم في العمل نتيجة تأخر في الراتب و هذا ما يؤثر على أداء العامل بالمؤسسة، إذ يعتبر الراتب أمر ضروري قي تسيير الأفراد وتحقيقاً لرغباتهم وطموحاتهم الاجتماعية والأسرية... الخ، أما بالنسبة للموظفين الذين لا ينفذون الأوامر من الرئيس نتيجة تأخر في الراتب يعبرون بعدم تنفيذهم للأوامر تعبيراً لعدم تقبلهم لهذا المشكل، أما بالنسبة الذين يقل ولائهم للمؤسسة هذا نتيجة تأخر الراتب و بالتالي يفكرون في مغادرة المؤسسة في حالة وجود فرص أخرى خارجها، والبعض منهم لا يولون اهتمام كبير بهذا المشكل فهو لا يؤثر عليهم بصفة كبيرة و إنما يواصلون أداء مهامهم بصورة عادية إلى أن يحل المشكل .

#### جدول رقم (29) يمثل الشعور بالملل

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
32.0	16	ترك العمل وتغادر المؤسسة
58.0	29	تؤجل العمل إلى وقت آخر
6.0	3	أخرى اذكرها

96.0	48	المجموع
4.0	2	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 58% من العمال الذين أجابوا بأنهم يؤجلون العمل إلى وقت آخر في حالة الشعور بالملل و هي أكبر نسبة ، بالمقابل نجد أن نسبة 32% من المبحوثين الذين يتركون العمل و يغادرون المؤسسة في حالة الشعور بالملل و هي أدنى نسبة.

من خلال الجدول يتضح أن رد فعل العامل عند شعوره بالملل متعلق بأمور الضبط و القوانين التي تسيّر أمور الموظفين التنظيم، فالمثل لا يفوته مغادرة العمل لدقائق ثم العودة بنفسه جديدة و هذا ما يؤثر على مردود يته سلبيا.

#### جدول رقم (30) يمثل الانزعاج من المراقبة

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
58.0	29	نعم
36.0	18	لا
94.0	47	المجموع
6.0	3	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا بأنهم ينزعجون من المراقبة المستمرة تقدر ب 58% ، أما أقل نسبة من العمال الذين أجابوا بأنهم لا ينزعجون من المراقبة المستمرة تقدر ب 36% .

نجد أن ثلثي من الموظفين تقريبا ينزعجون من مراقبة رؤوسيهم لهم و هذا لأنه يقلل من ثقته بنفسه لان الفرد الجزائري مازال يحمل معه عامل النزعة العشوائية في العمل و لم يتشبع بعد بثقافة تنظيمية، فقلما تجد عامل يحمل سلوكا مبنيا على الثقافة التنظيمية فالنسق داخل المؤسسة الجزائرية مازال تحكمه العلاقات وليس الترشيده.

جدول رقم (30 - 1) يمثل الاجابة ب "نعم" تقدر 29 حسب الجدول رقم 30

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
6.0	3	يسبب ضغط نفسي
24.0	12	لا يمكنني العمل بطريقة الخاصة
26.0	13	لا أحس بالحرية التامة
2.0	1	أخرى اذكرها
58.0	29	المجموع
42.0	21	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 26% تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن المراقبة المستمرة تجعلهم لا يحسون بالحرية التامة و هي أعلى نسبة ، و تليها نسبة 24% من المبحوثين الذين أجابوا بأن في حالة المراقبة المستمرة لا يمكنهم العمل بطريقتهم الخاصة ، و نسبة 6% من المبحوثين الذين تسبب لهم المراقبة المستمرة ضغطا نفسيا و تمثل أدنى نسبة .

يتضح لنا أن الموظفين لا يحسون بالراحة التامة أثناء المراقبة ولا يمكنهم العمل بطريقتهم الخاصة لأن أي موظف عندما يكون تحت المراقبة يشعر نفسياً بالقلق و التوتر وهذا يؤثر على مردوديته وأدائه والعكس صحيح .

جدول رقم (31) يمثل القيام بالاحتجاج

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
22.0	11	نعم
72.0	36	لا
94.0	47	المجموع

6.0	3	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتبن من خلال الجدول أن نسبة 72% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم قيامهم باحتجاج ضد تصرف المشرف و هي أعلى نسبة ، في حين نجد أن نسبة 22% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم قاموا باحتجاج ضد تصرف المدير و هي أدنى نسبة .

إن ما يفسر سبب ارتفاع نسبة عدم قيام الموظفين بالاحتجاجات راجع إلى راضهم التام على ظروف العمل داخل المؤسسة و كذلك تفهم مسئول العمل لظروفهم و انشغالاتهم الخاصة ، وكذا تقربهم من الإدارة ، هذا من بين العوامل التي تجعلهم لا يقومون بالاحتجاجات ، بينما النسبة القليلة من الموظفين الذين يقومون باحتجاج ضد تصرف المدير ، قد يرجع إلى سوء تفاهم بينهم و بين الإدارة و عدم قبولهم للأوامر الصادرة ، و رغبتهم في مغادرة المؤسسة .

### جدول رقم (32) يمثل المواظبة على الحضور في الوقت

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
76.0	38	نعم
8.0	4	لا

84.0	42	المجموع
16.0	8	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم يواظبون على الحضور في الوقت بنسبة 76% و تمثل أعلى نسبة ، بالمقابل نجد أن نسبة 8% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يواظبون على الحضور في الوقت و تمثل أدنى نسبة .

من خلال المعطيات يتضح لنا أن الموظفين يواظبون على الحضور في الوقت حيث أن هذه المؤسسة تطبق القانون الداخلي وتلزم الموظفين على الالتزام به وأي تأخر أو غياب غير مبرر لا يقبل و يعاقب عليه، لذا نجد أن الموظفين يلتزمون على المواظبة على الحضور في الوقت المحدد لكي لا يفقدوا مكائهم ووظفتهم فالغياب أو التأخر لا يكون إلا في الحالات الاستثنائية والضرورية.

### جدول رقم (33) يمثل صدور الأوامر من الرئيس

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
52.0	26	انفيذها مباشرة
2.0	1	إذا كان لدي وقت
36.0	18	إذا كانت ملزمة
90.0	45	المجموع
10.0	5	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 52% تمثل المبحوثين الذين ينفذون الأوامر الصادرة من المدير مباشرة و هي أعلى نسبة ، و تليها نسبة 36% من المبحوثين الذين ينفذون الأوامر الصادرة من الرئيس إذا كانت ملزمة ، و أدنى نسبة تمثل 02% من المبحوثين الذين ينفذون الأوامر إذا كان لديهم وقت فقط.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن الموظفين ينفذون أوامر مرؤوسيههم مباشرة هذا إن دل على شيء فإنما يدل على ثقتهم فيه وقد يعود إلى خوفهم من فقدان وظيفتهم ، أما بالنسبة إلى

الموظفين الذين ينفذون الأوامر إلا إذا كانت ملزمة فهذا راجع إلى شخصيتهم، فهم لا يهمهم طبيعة الأوامر ونوعيتها فإذا كانت ملزمة تطبق أما إذا كانت غير ملزمة أو مهمة وضرورية فلن تنفذها.

جدول رقم (34) يمثل القرارات التعسفية

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
28.0	14	تقديم شكوى
52.0	26	عدم الاهتمام
80.0	40	المجموع
20.0	10	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 52% من الذين أجابوا بأنهم لا يهتمون بالقرارات التعسفية و هي أعلى نسبة ، و نسبة 28% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يقدمون شكوى في حالة القرارات التعسفية و هي أدنى نسبة.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن الموظفين في المؤسسة لا تهمهم نوع القرارات من مرؤوسيههم وهذا لأن العامل اليوم لا يكثر بالدرجة الأولى إلا لعامل الوقت و الراتب و من جهة أخرى نجد أن العامل (الموظف) ليس لديه اطلاع كامل بحقوقه وواجباته ومدى إيجابيته القرارات و سلبيتها.

جدول رقم (35) يمثل التعبير عن الرفض

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
40.0	20	عدم تنفيذ المهام الموكلة لك
26.0	13	الغياب المتكرر
18.0	9	رفع شكوى للسلطة

84.0	42	المجموع
16.0	8	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 40% تمثل المبحوثين الذين يعبرون عن رفضهم لواقعهم المهني بعدم تنفيذ المهام الموكلة لهم و هي أعلى نسبة ، و تليها نسبة 26% من المبحوثين الذين عبروا عن واقعهم المهني بالغيابات المتكررة ، و أدنى نسبة تمثل 18% من المبحوثين الذين عبروا عن واقعهم المهني برفع شكوى للسلطة العليا.

من خلال النتائج يتضح أن الموظفين يبدون موقفا الرفض بطرق شتى كل على حسب تسلسله الهرمي و تطلعاته فقد صرحت الأغلبية أن التعبير يكون بعدم تنفيذ مهام الموكلة ثم البعض بالغياب المتكرر ولكن كل من الطريقتين في المؤسسة لا يكون مؤثرة أو ملفتا إلا على حسب منصب العامل ودرجة هامش الحرية لديه.

### جدول رقم (36) يمثل ضغوط في العمل

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات
50.0	25	طلب إجازة
34.0	17	طلب مساعدة

10.0	5	تؤجل العمل
94.0	47	المجموع
6.0	3	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم في حالة الضغوطات يلجأون إلى طلب إجازة بنسبة تقدر بـ 50 %، و تليها نسبة 34% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يطلبون المساعدة في حالة ضغوط العمل، أما أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يؤجلون العمل إلى وقت آخر في حالة الضغوط و تقدر بـ 10%.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أغلب الموظفين يلجأون إلى طلب الإجازة عند ضغوط العمل، وهذا يعطي صورة على نفسية العامل داخل المؤسسة، ودرجة التعب عنده، ولا يلجأ العامل إلى طلب مساعدة، إلا إذا كان لتسوية مشكل في العمل، يحاسب عليه قانونياً.

#### جدول رقم (37) يمثل موقف المرؤوس عند الغياب

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات
52.0	26	المقبولة

38.0	19	ينذري شفويا
90.0	45	يرسل لي إنذار كتابي
10.0	5	المجموع
100.0	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 52% من المبحوثين الذين صرحوا بأن في حالة غيابهم عن العمل يقدم لهم الرئيس إنذار شفوي و هي أعلى نسبة ، و تليها نسبة 38% من المبحوثين الذين يرسل لهم الرئيس إنذار كتابي في حالة الغيابات و هي أدنى نسبة.

من خلال الجدول يتضح أن الإنذار الشفوي يكون بنسبة أكبر ، وهذا يعطي صورة عن نوع العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسة إذ مازال يحكمها الشفوية ، واللا رسمية حتى فيما يخص متغير العقاب والجزاء . ولكن الإنذار الكتابي إنما يكون في أغلب صوره ، ( أمر بالنقل تغيير المنصب ) أو توكيل بمهام ليست من صلاحيات العامل ، وهذا لغياب الشفافية في المؤسسات العمومية اليوم .

ثانيا : تحليل وتفسير الجداول المركبة

الجدول رقم (38) يمثل العلاقة بين ظروف العمل والمواظبة على الحضور

المجموع	المواظبة على الحضور في الوقت		العبارات		
	لا	نعم			
29 %72.5	2 %5.0	27 %67.5	التعداد وفق المجموع %	مناسبة	ظروف العمل
11 %27.5	2 %5.0	9 %22.5	التعداد وفق المجموع %	غير مناسبة	
40* %100.0	4 %10.0	36 %90.0	التعداد وفق المجموع %	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38)، الرسم البياني رقم (10) أن الاتجاه الغالب فيه أن الباحثين يواظبون على الحضور في الوقت، والتي تمثل 36 موظف بنسبة 90.0% ونجد في هذا الاتجاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بان ظروف العمل مناسبة وتمثل 27 موظف بنسبة 67.5%، أما الذين أجابوا بغير مناسبة فتمثلت في 9 موظفين بنسبة 22.5%، أما الذين أجابوا بأنهم لا يواظبون على الحضور في الوقت فتمثل عددهم 4 موظفين والتي قدرت نسبتهم ب: 10.0%، أما في هذا الاتجاه فنجد أن الباحثين يجدون ظروف العمل مناسبة وعددهم 2 بنسبة 5.0%، في حين نجد الموظفين الذين أجابوا بان ظروف العمل غي مناسبة وعددهم 2 بنسبة 5.0%.

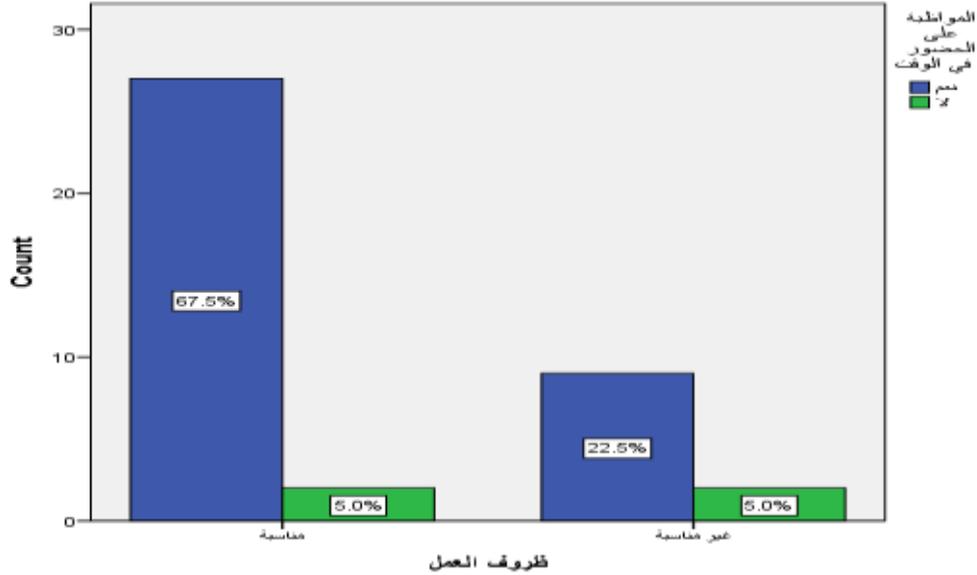
نستنتج من كل هذا ان الباحثين يواظبون على الحضور في الوقت فهذا يرجع إلى التنشئة الإجتماعية التي تربي عليها الفرد من الأسرة وهو احترام الوقت بالإضافة إلى ان المؤسسة تركز كثير على احترام الوقت واعتباره من الأمور المهمة في المؤسسة وهذا من خلال توفّي ظروف العمل التي تجعل الموظف يواظب على الحضور في الوقت والاهتمام بالعمل ، أما الذين أجابوا بأنهم لا يواظبون على الحضور في الوقت فهذا يرجع إلى طبيعة الأفراد الذين لا يحترمون الوقت ولا يعطونه إي أهمية حتى وان كانت الظروف العمل جيدة بالنسبة لهم ، كما لا ننسى ان هناك بعض الظروف لا تعطيها المؤسسة

\* مجموع 40 لا تمثل عدد الباحثين وإنما تمثل عدد إجابات الباحثين وبالرجوع إلى الجدول رقم (13) والجدول رقم (32) الذي يبين النقاط المفقودة.

أهمية في مجال العمل ولكن لديها تأثير كبير على سلوك الأفراد، وبالتالي تجعله يتسرب من الوظيفة التي هو فيها.

ومن كل هذا نستنتج ان العمال يواظبون على الحضور في الوقت لان ظروف العمل مناسبة للقيام بالأعمال على الوجه المطلوب وبنفسية مرتاحة.

الرسم البياني رقم (10) يوضح العلاقة بين ظروف العمل والمواظبة على الحضور في الوقت .



الجدول رقم (39) تأثير تأخير الراتب و مغادرة المؤسسة

المجموع	مغادرة المؤسسة		العبارات		
	لا	نعم			
34 %70.8	18 %37.5	16 %33.3	التعداد وفق المجموع %	نعم	تأثير تأخير الراتب
14 %29.2	7 %14.6	7 %14.6	التعداد وفق المجموع %	لا	
48* %100.0	25 %52.1	23 %47.9	التعداد وفق المجموع %	المجموع	

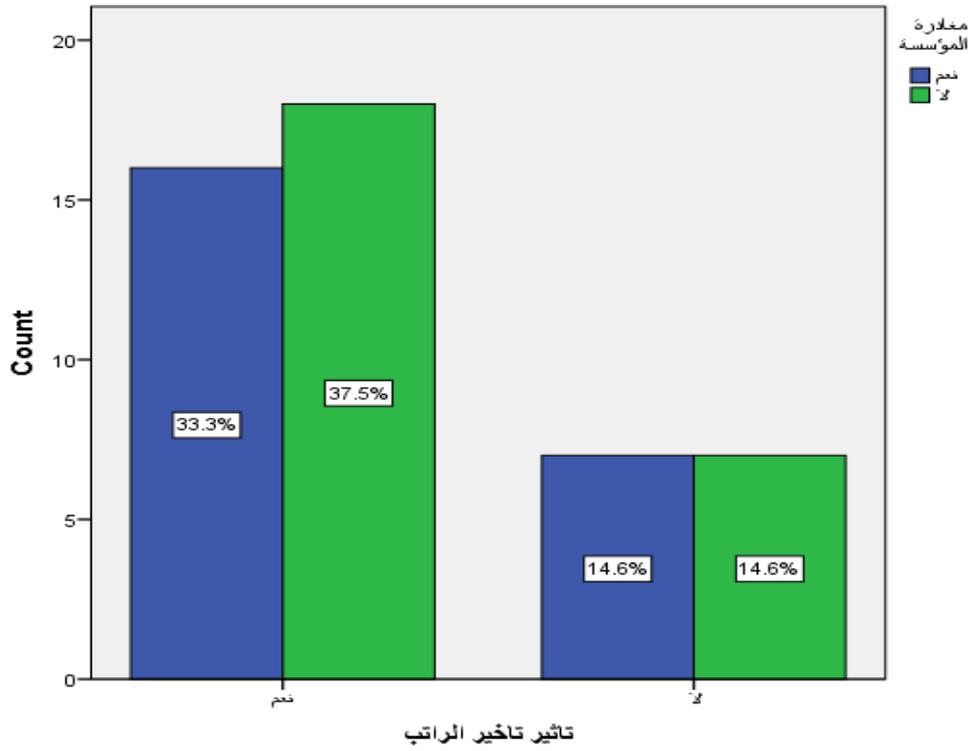
نلاحظ من خلال الجدول رقم (39)، و الرسم البياني رقم (11) أن الاتجاه الغالب من الباحثين يؤثر فيهم تأخير الراتب، والتي تمثل 34 موظف بنسبة 70.8%، ونجد في هذا الاتجاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بأنهم لا يغادرون المؤسسة وتمثل 18 موظفا بنسبة 37.5%، أما الذين أجابوا بأنهم يغادرون المؤسسة فتمثلت في 16 موظف بنسبة 33.3%، أما الذين أجابوا بأنهم لا يؤثر تأخير الراتب على أدائهم في العمل فتمثل عددهم 14 موظف والتي قدرت نسبتهم ب: 29.2%، أما في هذا الاتجاه فنجد أن الباحثين يغادرون المؤسسة وعددهم 7 بنسبة 14.6%.

من كل هذا نستنتج ان تأخير الراتب يؤثر على نسبة كبيرة من الباحثين ' و ذلك راجع إلى الفطرة الطبيعية للإنسان باعتباره يبحث عن الاستقرار المادي و المعنوي ' و من خلال أخذ الراتب في موعده يتمكن الفرد من تحقيق متطلباته الشخصية ، خصوصا و أنه عمل لأجل هذا الراتب ' و بطبيعة الحال قد يتدمر الموظف حين لا يتم صرف الراتب في موعده و يؤثر عليه معنويا مما يؤدي إلى التقليل في أداء وظيفته في أكمل وجه ، إلا أنه لا يغادر المؤسسة لأنه أصبح فردا منها و قد تكيف مع البيئة الداخلية لها.

\*مجموع 48 لا تمثل عدد الباحثين وإنما تمثل عدد إجابات الباحثين وبالرجوع إلى الجدول رقم (28) والجدول رقم (16) الذي يبين النقاط المفقودة.

و نجد أيضا من خلال الدراسة أن هناك نسبة قليلة من الموظفين لا يؤثر عليهم تأخير الراتب و لا يقومون بمغادرة المؤسسة ، نتيجة أنهم يعملون بولاء لهذه المؤسسة و قد يكون الراتب ليس بالأهمية التي تجعلهم يقللون من أدائهم الوظيفي .

الرسم البياني رقم (11) يوضح العلاقة بين تأخير الراتب و مغادرة المؤسسة .



جدول رقم(40) يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات و جو العمل الذي يسوده الاحترام

المجموع	جو العمل والاحترام		العبارات		
	لا	نعم			
32 %66.7	3 %6.2	29 %60.4	التعداد وفق المجموع %	نعم	المشاركة في اتخاذ القرارات
16 %33.3	2 %4.2	14 %29.2	التعداد وفق المجموع %	لا	
48* %100.0	5 %10.4	43 %89.6	التعداد وفق المجموع %	المجموع	

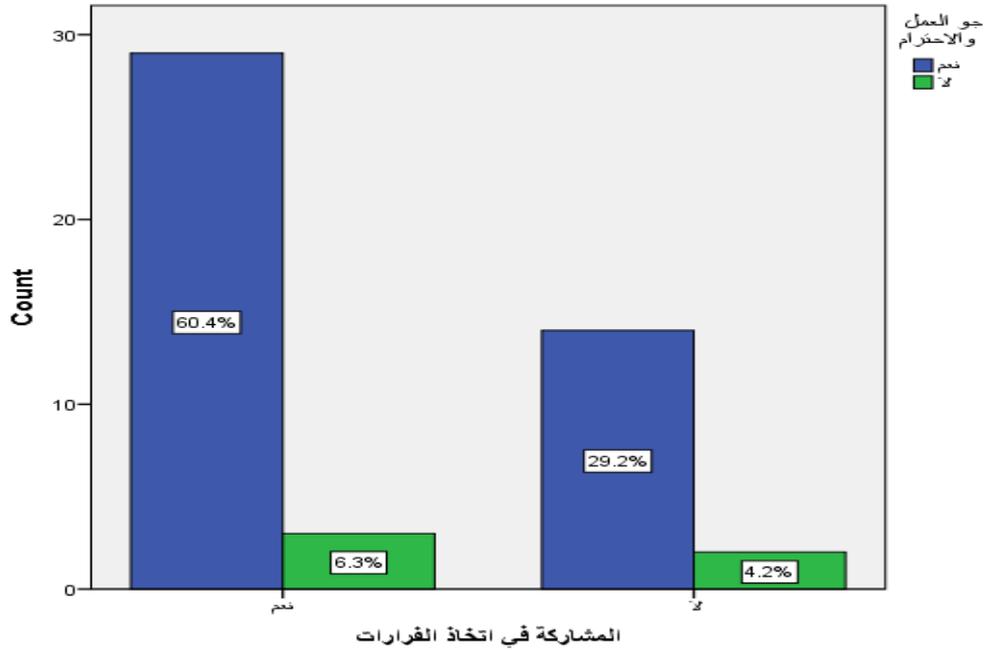
نلاحظ من خلال الجدول رقم (40)، الرسم البياني رقم (12) أن الاتجاه الغالب فيه أن الباحثين أجابوا بان جو العمل يسوده الاحترام والتقدير، وعددهم 43 موظف بنسبة %89.6 ونجد في هذا الاتجاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بأنهم يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتمثل 29 موظف بنسبة %60.4، أما الذين أجابوا بأنهم لا يقيمون بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تمثل في 14 موظف بنسبة %29.2، أما الذين أجابوا بأن جو العمل يسوده الاحترام والتقدير فتمثل عددهم 5 موظفين والتي قدرت نسبتهم ب: %10.4، أما في هذا الاتجاه فنجد أن الباحثين يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات وعددهم 3 بنسبة %6.2، في حين نجد الموظفين الذين أجابوا بأنهم لا يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات وعددهم 2 بنسبة %4.2.

نستنتج من هذا التحليل ان معظم الباحثين عبروا عن انسجامهم الكبير للمؤسسة نتيجة توفرها على البيئة الداخلية المهيأة للعمل، التي يسودها الاحترام والتعاون فيما بينهم من خلال تنسيق الجهود و تبادل الأفكار و الخبرات ، ومن خلال هذا الجو المناسب يتفاعل الموظف بكل قدراته ، من خلال المشاركة في اتخاذ القرار التي تعود بالإيجاب على الفرد والمؤسسة على حدا سواء وهذا ما يدل على رضا العامل واستقراره في هذه المؤسسة وبالتالي عدم الانفصال عنها، في حين نجد ان الذين أجابوا

\*مجموع 48 لا تمثل عدد الباحثين وإنما تمثل عدد إجابات الباحثين وبالرجوع إلى الجدول رقم (19) والجدول رقم (33) الذي يبين النقاط المفقودة.

بان جو العمل لا يسوده الاحترام والتعاون فيما بينهم ولا يشاركون في اتخاذ القرارات تمثل نسبة قليلة فهذا راجع إلى ان الموظفين لا يهتمون بمثل هذه الأمور إضافة لكونهم عمال جدد لم يكتسبوا الخبرة ولا الكفاءة الكافية لمشاركتهم وقد يكون الأمر ليس من اختصاصهم .

الرسم البياني رقم (12) يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجو العمل.



جدول رقم (41) يمثل العلاقة بالإدارة و صدور الأوامر من الرئيس

المجموع	صدور الأوامر من الرئيس			العبارات		
	إذا كانت ملزمة	إذا كان لدي وقت	أنفذها مباشرة	التعداد وفق المجموع %	جيدة	العلاقة بالإدارة
24 %53.3	10 %22.2	0 %0.0	14 %31.1	التعداد وفق المجموع %	جيدة	
20 %44.4	8 %17.8	1 %2.2	11 %24.4	التعداد وفق المجموع %	حسنة	
1 %2.2	0 %0.0	0 %0.0	1 %2.2	التعداد وفق المجموع %	سيئة	
45* %100.0	18 %40.0	1 %2.2	26 %57.8	التعداد وفق المجموع %	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41)، والرسم البياني رقم (13) أن أغلبية المبحوثين يقومون بتنفيذ الأوامر التي تصدر من الرئيس، والتي تمثل 26 موظف بنسبة 57.8% و نجد في هذا الاتجاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بان علاقتهم بالإدارة جيدة وتمثل 14 موظف بنسبة 31.1%، أما الذين أجابوا بان علاقتهم مع الإدارة حسنة فتمثلت في 11 موظف بنسبة 24.4%، أما الذين أجابوا بأنهم ملزمين على تنفيذ الأوامر من الرئيس فتمثل عددهم 18 موظف بنسبة 40.0%، أما في هذا الاتجاه فنجد أن المبحوثين بان علاقتهم مع الإدارة جيدة وعددهم 10 بنسبة 22.2%، في حين نجد الموظفين الذين أجابوا بأن علاقتهم مع الإدارة حسنة وعددهم 8 بنسبة 17.8%، أما الذين أجابوا بان علاقتهم مع الإدارة سيئة وعددهم 1 موظف ونسبته 2.2%.

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة كبيرة من الموظفين ينفذون الأوامر الصادرة من الرئيس لأن علاقتهم بالإدارة جيدة فهذا يساعدهم في تطبيق ما تنص عليه قرارات المؤسسة بكل ارتياح،

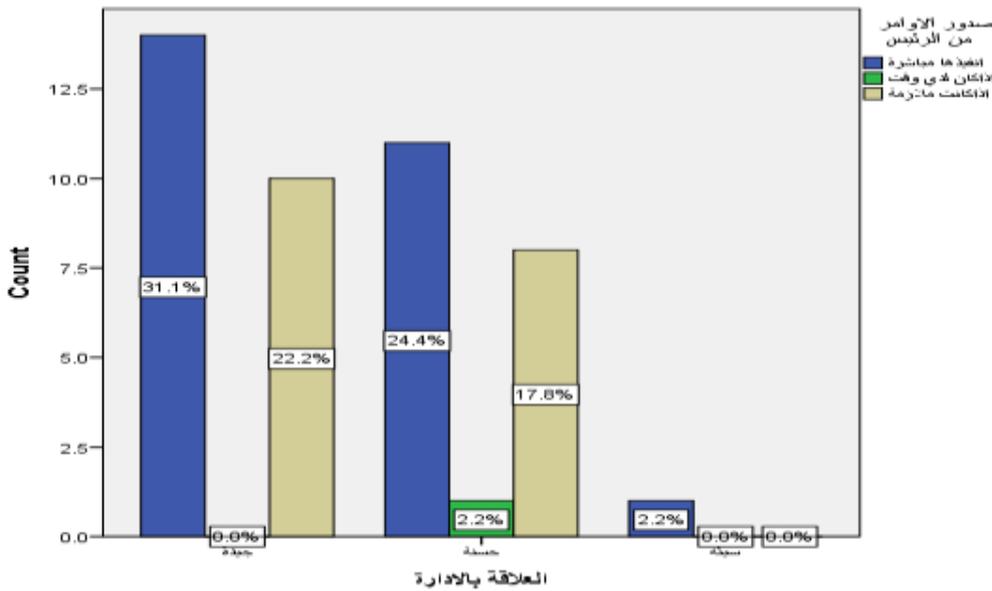
\* مجموع 45 لا تمثل عدد المبحوثين وإنما تمثل عدد إجابات المبحوثين وبالرجوع إلى الجدول رقم (21) والجدول رقم (33) الذي يبين النقاط المفقودة.

الذي يساهم بدوره في ازدهار المؤسسة ، و تليها نسبة الموظفين الذين علاقتهم بالمؤسسة حسنة و يقومون بتنفيذ الأوامر لأن هذه العلاقة تكسبهم الثقة التي تؤدي بهم إلى تطبيق هذه الأوامر .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين ينفذون الأوامر إلا إذا كانت ملزمة ، مع أن علاقتهم بالإدارة جيدة ، و هذا راجع إلى طبيعة شخصية كل موظف و ظروفه الاجتماعية و كذلك مدى تكيفه مع هذه الأوامر ، الأمر الذي يجعله لا ينفذ الأمر إلا إذا كان ملزماً عليه تنفيذه ، و كذلك هو الحال بالنسبة للموظفين الذين لا ينفذون الأوامر إلا إذا كانت ملزمة و علاقتهم حسنة بالإدارة .

و في الأخير يتضح لنا أنه كلما كانت العلاقة جيدة بين الموظف و إدارة المؤسسة كلما أدى هذا إلى الاستقرار و التكيف في بيئة العمل ، وبالتالي عدم التفكير في مغادرة المؤسسة (التسرب الوظيفي) .

الرسم البياني رقم(13) يوضح العلاقة بالإدارة و دور الأوامر من الرئيس .



جدول رقم (42) يمثل المستوى التعليمي و الانزعاج من المراقبة

المجموع	الانزعاج من المراقبة	العبارات
---------	----------------------	----------

	لا	نعم			
9 %19.1	3 %6.4	6 %12.8	التعداد وفق المجموع %	متوسط	المستوى التعليمي
23 %48.9	10 %21.3	13 %27.7	التعداد وفق المجموع %	ثانوي	
15 %31.9	5 %10.6	10 %21.3	التعداد وفق المجموع %	جامعي	
47* %100.0	18 %38.3	29 %61.7	التعداد وفق المجموع %	المجموع	

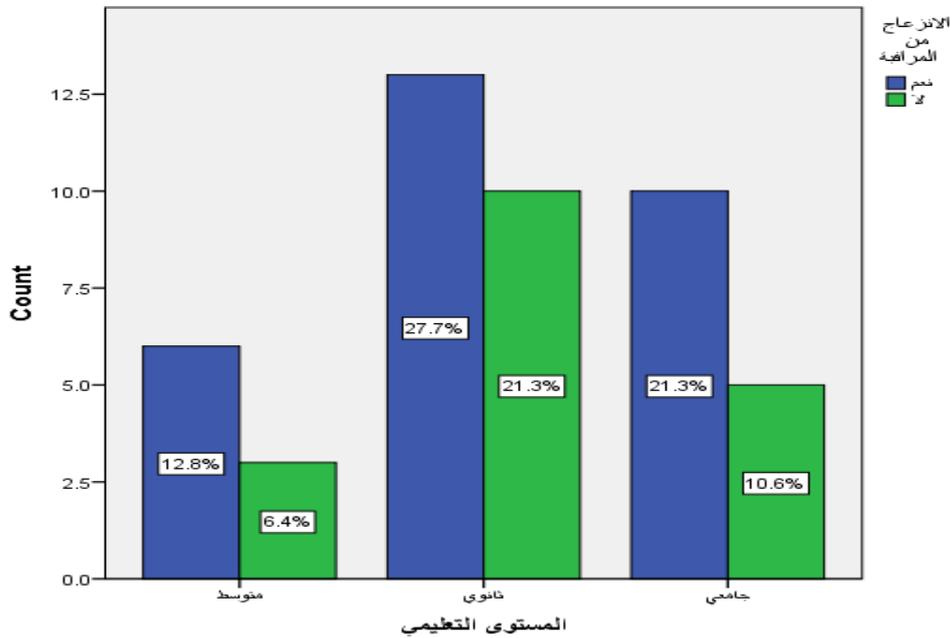
نلاحظ من خلال الجدول رقم والرسم البياني (14) أن الاتجاه الغالب فيه أن الباحثين لا ينزعجون من المراقبة المستمرة من مشرفهم ، والتي تمثل 29 موظف بنسبة 61.7% ونجد في هذا الاتجاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بأنهم ذات مستوى تعليمي ثانوي و تمثل 13 موظف بنسبة 27.7%، أما الذين أجابوا بأن مستواهم جامعي فتمثلت في 10 موظفين بنسبة 21.3%، أما الذين أجابوا بأن مستواهم متوسط فتمثل عددهم 6 موظفين والتي قدرت نسبتهم ب: 12.8%، أما الذين أجابوا بأنهم ينزعجون من المراقبة المستمرة من مشرفهم وعددهم 18 بنسبة 38.3% أما في هذا الاتجاه فنجد أن المستوى التعليمي ثانوي هو الأكبر وعددهم 10 بنسبة 21.3% ، تليها نسبة المستوى الجامعي والذين عددهم 5 بنسبة 10.6% وأخيرا نسبة 6.4% والذين مستواهم التعليمي متوسط.

نستنتج من كل هذا أن أغلب الباحثين ينزعجون من المراقبة المستمرة من مشرفهم ومستواهم التعليمي ثانوي ، يعود ذلك إلى أنهم يرون أن المراقبة المستمرة من قبل الرئيس تزعجهم لأنهم يحسون بنوع من النقص وعدم الكفاءة والخبرة وان الرئيس لا يثق بهم وبالتالي الموظفين لا يرتحون معنويا إلى مثل

\*مجموع 47 لا تمثل عدد الباحثين وإنما تمثل عدد إجابات الباحثين وبالرجوع إلى الجدول رقم (04) والجدول رقم (30) الذي يبين النقاط المفقودة.

هذه المراقبة لأنها تجعلهم لا يثثون بالحرية ويشعرون بالقلق والتوتر وبالتالي لا يؤدون العمل على الوجه المطلوب , أما المستوى التعليمي الجامعي فيحس أيضا بنوع التوتر ولا يمكنه العمل بطريقته الخاصة, حيث أنهم يعتبرون أنفسهم يمتلكون الخبرة والكفاءة والمؤهل لهذا المنصب مما يجعلهم يحسنون بنوع من الضغط الممارس عليهم وهذا ما يؤدي بهم إلى قتل روح الإبداع والمبادرة ما يدفعهم إلى التسرب من الوظيفة, أما الذين لا ينزعجون من المراقبة المستمرة ومستواهم التعليمي ثانوي فيعود إلى أنهم يرون أن المراقبة المستمرة شيء إيجابي لتحسين مستوى أدائهم فمن خلالها يمكن أن يتحصلوا على الخبرات والكفاءات اللازمة لذلك المنصب, كما أنها وسيلة من الوسائل للحصول على الترقية مما يجعله يحقق مكانة اجتماعية مما يجعله متمسك بهذه المؤسسة ويقدم لها الولاء وبالتالي عدم انفصاله عنها.

الرسم البياني رقم (14) يمثل المستوى التعليمي و الانزعاج من المراقبة



جدول رقم (43) يمثل الوظيفة و منصب العمل والتوافق مع التخصص

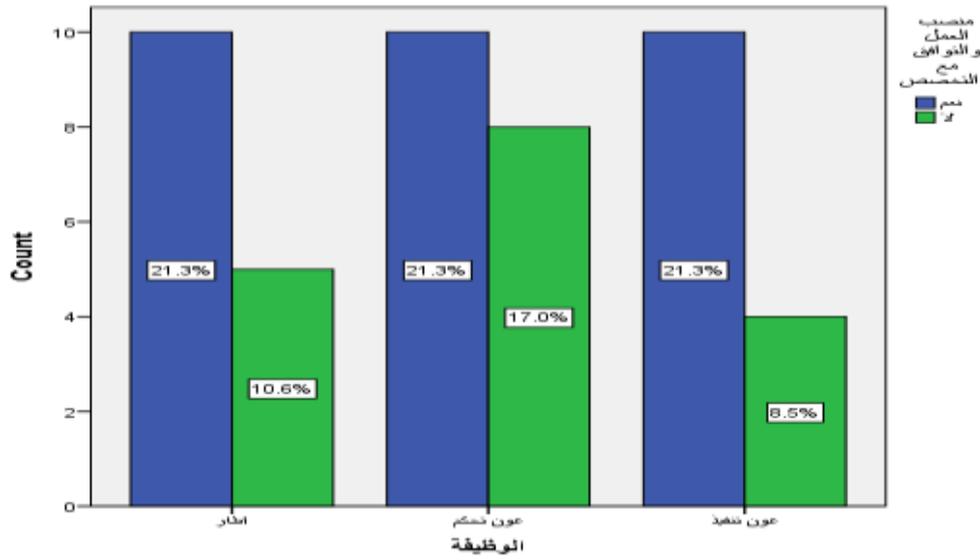
المجموع	منصب العمل والتوافق مع التخصص		العبارات
	لا	نعم	

15 %31.9	5 %10.6	10 %21.3	التعداد وفق المجموع %	إطار	الوظيفة
18 %38.3	8 %17.0	10 %21.3	التعداد وفق المجموع %	عون تحكم	
14 %29.8	4 %8.5	10 %21.3	التعداد وفق المجموع %	عون تنفيذ	
47* %100.0	17 %36.2	30 %63.8	التعداد وفق المجموع %	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43)، الرسم البياني رقم (15) أن الاتجاه الغالب فيه أن الباحثين أجابوا بان منصب العمل يوافق التخصص الذي هو فيه، و تمثل 30 موظف بنسبة 63.8%، ونجد في هذا الاتجاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بان وظيفتهم إطار وتمثل 10 موظفين بنسبة 21.3%، أما الذين أجابوا وظيفتهم عون تحكم وعون تنفيذ فتمثلت في 10 موظفين بنسبة 21.3%، أما الذين أجابوا بان منصبهم لا يوافق التخصص الذي هم فيه وعددهم 17 بنسبة: 36.2%، أما في هذا الاتجاه فنجد أن وظيفتهم عون تحكم وعددهم 8 بنسبة 17.0% تليها نسبة الذين وظيفتهم إطار ونسبتهم 10.6% وأخيرا نسبة 8.5% وظيفتهم عون تنفيذ.

الرسم البياني رقم (15) يوضح العلاقة بين الوظيفة و التوافق مع التخصص .

\*مجموع 47 لا تمثل عدد الباحثين وإنما تمثل عدد إجابات الباحثين وبالرجوع إلى الجدول رقم (05) والجدول رقم (10) الذي يبين النقاط المفقودة.



جدول رقم (44) يمثل الاقدمية و مستوى الأداء داخل المؤسسة

الجموع	مستوى الأداء داخل المؤسسة			العبارات	
	ضعيف	متوسط	جيد		
27 %56.2	0 %0.0	10 %20.8	17 35.4%	التعداد وفق الجموع %	اقل من 10
15 %31.2	0 %0.0	6 %12.5	9 18.8%	التعداد وفق الجموع %	20-10
3 %6.2	1 %2.1	1 %2.1	1 %2.1	التعداد وفق الجموع %	30-20
3 %6.2	0 %0.0	0 %0.0	3 %6.2	التعداد وفق الجموع %	30 فما فوق
48* %100.0	1 %2.1	17 %35.4	30 62.5%	التعداد وفق الجموع %	الجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44)، الرسم البياني رقم (16) أن الاتجاه الغالب فيه أن

المبحوثين مستوى أدائهم داخل المؤسسة جيد، والتي تمثل 30 موظف بنسبة 62.5% ، ونجد في هذا

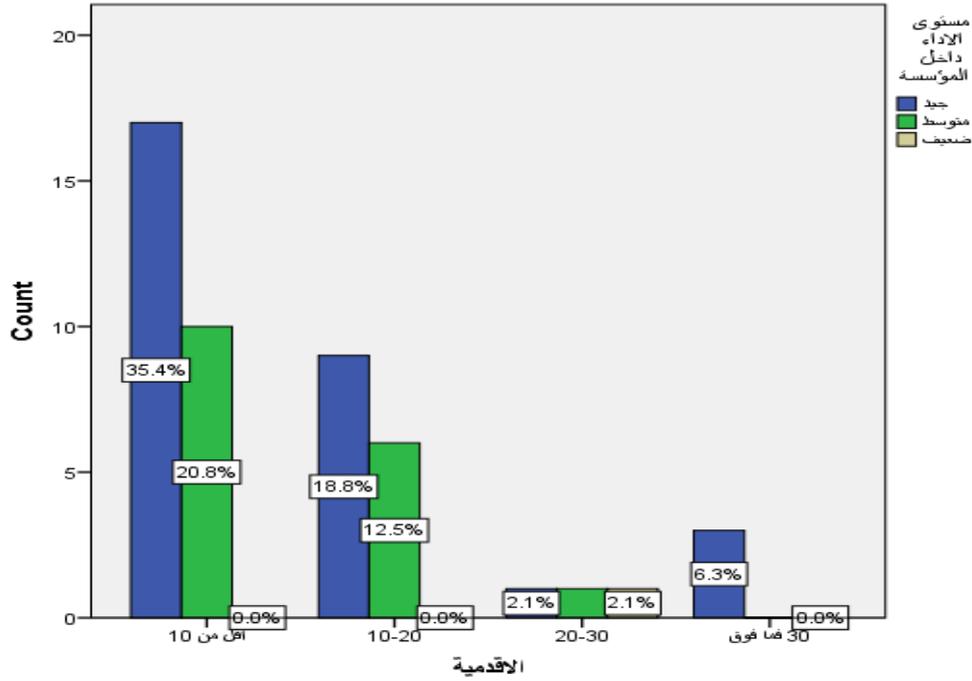
\* مجموع 48 لا تمثل عدد المبحوثين وإنما تمثل عدد إجابات المبحوثين وبالرجوع إلى الجدول رقم (06) والجدول رقم (27) الذي يبين النقاط المفقودة.

الاتجاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بان أقدميتهم في العمل اقل من 10 سنوات وتمثل 17 موظف بنسبة 35.4%، أما الذين أجابوا بان أقدميتهم 10-20 فتمثلت في 9 موظفين بنسبة 18.8%، أما الذين أجابوا بان مستوى أدائهم في المؤسسة متوسط فتمثل عددهم في 17 موظف والتي قدرت نسبتهم ب: 35.4%، أما في هذا الاتجاه فنجد أن المبحوثين الذين أجابوا بان أقدميتهم في العمل اقل من 10 وعددهم 10 بنسبة 20.8%، في حين نجد الموظفين الذين أجابوا بان أقدميتهم بين 10-20 وعددهم 6 بنسبة 12.5%.

من كل هذا نستنتج أن أغلب المبحوثين أجابوا بان مستوى الأداء داخل المؤسسة جيد وأقدميتهم اقل من 10 سنوات فهذا ما يعبر عن حماس والطموح باعتبارهم موظفين جدد يرغبون في الحصول على الثقة من الرئيس هذا ما يجعلهم يقدمون طاقة عالية ويحاولون على الأقل تقديم أفضل ما لديهم من أداء وظيفي، أما الذين أجابوا بأن أقدميتهم 10-20 ومستوى أدائهم جيد فهذا يعود إلى قدمهم في المؤسسة وبالتالي يعرفون العمل الذي يقومون به على أحسن وجه وبالتالي يكون الأداء جيد في العمل وهذا ما يؤدي بهم إلى الاستقرار في المؤسسة، أما الذين أجابوا بان مستوى أدائهم متوسط وأقدميتهم اقل من 10 سنوات وهذا يرجع إلى أنهم مازالوا في مرحلة التجربة والتدريب هذا ما يعكس مستوى أدائهم فيها.

وفي الأخير نصل إلى أن هناك علاقة بين الأقدمية والأداء حيث انه كلما الأقدمية اقل من 10 سنوات كلما كان مستوى الأداء جيد هذا ما يعكس رضا الموظفين بالعمل الذي هم فيه وبالتالي البقاء في المؤسسة.

الرسم البياني رقم (16) يوضح الأقدمية ومستوى الأداء



ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

جداول رقم (45) يمثل ظروف العمل والمواظبة على الحضور في الوقت

ظروف العمل		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المواظبة على الحضور في الوقت
.439	1.25	نعم
.577	1.50	لا
.452	1.28	المجموع

من خلال الجدول رقم (48) يتضح أن مجموع المتوسط الحسابي يساوي 1.28 وانحراف معياري يقدر بـ 0.452، حيث تتوزع المتوسطات الحسابية على الذين يرون أن هناك مواظبة على الحضور في الوقت حيث كان المتوسط الحسابي يساوي 1.25 وانحراف معياري يقدر بـ 0.439، في حين الذين يرون انه لا توجد مواظبة على الحضور في الوقت من طرف الموظفين بمتوسط حسابي يساوي 1.50 وانحراف معياري يقدر بـ 0.577.

ومنه نستنتج أن الموظفين الذين يقولون أن هناك مواظبة على الحضور في الوقت هم الأكثر انسجاما وأكثر اتحاد لان الانحراف المعياري كلما كان اقل كلما دل على توافق العينة المدروسة.

جدول رقم (46) يمثل تأثير تأخير الراتب و مغادرة المؤسسة

تأثير تأخير الراتب		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مغادرة المؤسسة
.470	1.30	نعم
.458	1.28	لا
.459	1.29	المجموع

من خلال الجدول (46) يتبين أن مجموع المتوسط الحسابي يساوي 1.29 وانحراف معياري يقدر بـ0.459 حيث توزعت المتوسطات الحسابية على أن الموظفين يغادرون المؤسسة بمتوسط حسابي يساوي 1.30 وانحراف معياري يقدر بـ0.470، أما الذين لا يغادرون المؤسسة بمجرد تأخير الراتب بمتوسط حسابي يساوي 1.28 و انحراف معياري يقدر بـ0.458.

ومنه نستنتج أن الموظفين الذين لا يغادرون المؤسسة بمجرد تأخير الراتب هم أكثر انسجاما على عكس الذين يغادرون المؤسسة بسبب تأخر دفع الراتب لأنهم أكثر تشبثا.

جدول رقم (47) يمثل المشاركة في اتخاذ القرارات وجو العمل الذي يسوده الاحترام

المشاركة في اتخاذ القرارات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جو العمل والاحترام
.474	1.33	نعم
.548	1.40	لا
.476	1.33	المجموع

نرى من خلال الجدول رقم(47) أن مجموع المتوسط الحسابي يساوي 1.33 وانحراف معياري يقدر بـ0.476 حيث توزعت المتوسطات الحسابية على الذين يرون انه عندما تكون هناك مشاركة في اتخاذ القرارات يخلق جو عمل يسوده الاحترام والتعاون بين الموظفين بمتوسط حسابي يساوي 1.33 وانحراف معياري يقدر بـ0.474، في حين نجد أن الموظفين الذين لا يرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تسهم في خلق عمل يسوده الاحترام والتعاون بينهم وذلك بمتوسط حسابي يساوي 1.40 وانحراف معياري يقدر بـ0.540.

ومنه نخلص إلى أن الموظفين الذين يقولون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في خلق جو يسوده الاحترام والتعاون بينهم هم أكثر انسجاما لأنهم أقل انحراف معياري.

جدول رقم (48) يمثل العلاقة بالإدارة و صدور الأوامر من الرئيس

العلاقة بالإدارة		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	صدور الأوامر من الرئيس
.583	1.50	انفيذها مباشرة
.	2.00	إذا كان لدي وقت
.511	1.44	إذا كنت ملزما
.549	1.49	المجموع

من خلال الجدول رقم(48) يتضح أن مجموع المتوسط الحسابي يساوي 1.49 وانحراف معياري يقدر بـ0.549 حيث توزعت المتوسطات الحسابية على الموظفين الذين ينفذون الأوامر الصادرة من الرئيس مباشرة بمتوسط حسابي يساوي 1.50 وانحراف معياري يقدر بـ0.583، في حين نجد الذين ينفذونها إذا كان لديهم وقت بمتوسط حسابي يساوي 2.00 وانحراف معياري يقدر بـ0، إما الذين ينفذونها إذا كانت ملزمة فقط بمتوسط حسابي يساوي 1.44 وانحراف معياري يقدر بـ0.511.

ومنه نستنتج أن الموظفين الذين ينفذون الأوامر الصادرة من الرئيس إلا إذا كان لديهم وقت هم أكثر انسجاما في آرائهم لان الانحراف المعياري لديهم منعدم.

جدول رقم (49) يمثل المستوى التعليمي و الانزعاج من المراقبة

المستوى التعليمي		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانزعاج من المراقبة
.743	3.14	نعم
.676	3.11	لا
.711	3.13	المجموع

من خلال الجدول رقم (49) يتضح أن مجموع المتوسطات يساوي 3.13 وانحراف معياري يقدر بـ0.711، حيث توزعت المتوسطات على الذين يقولون أن المستوى التعليمي له علاقة في

الانزعاج من المراقبة بمتوسط حسابي يساوي 3.14 وبانحراف معياري يقدر بـ 0743 في الموظفين الذين لا يرون أن للمستوى التعليمي علاقة بالانزعاج من المراقبة بمتوسط حسابي يساوي 3.11 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.676 .

وفي الأخير نستخلص أن الذين لا يرون أن للمستوى التعليمي أي علاقة بالانزعاج من المراقبة هم الأكثر توافق وأكثر انسجاما ، وذلك راجع إلى الانحراف المعياري كونه الأقل قيمة ، فالمعروف انه كلما كان الانحراف المعياري اقل كلما دل على التوافق والانسجام في الآراء على عكس إن كان اكبر دل ذلك على التشتت .

#### جدول رقم (50) يمثل الوظيفة والتوافق مع التخصص

الوظيفة		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منصب العمل والتوافق مع التخصص
.830	2.00	نعم
.748	1.94	لا
.794	1.98	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (50) أن مجموع المتوسطات الحسابية تساوي 1.98 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.794، حيث توزعت المتوسطات الحسابية على من يرون أن الوظيفة تتماشى ومنصب العمل والتوافق مع التخصص بمتوسط حسابي يساوي 2.00 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.830 أما الذين يرون أن لا علاقة للوظيفة مع منصب العمل والتوافق مع التخصص بمتوسط حسابي يساوي 1.94 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.748 .

ومنه يمكن أن نستنتج أن من يقولون انه لا رابطة بين الوظيفة ومنصب العمل والتوافق مع التخصص لأنهم يمثلون الأقل انحراف ، وبالتالي الأكثر توافق وانسجام .

#### جدول رقم (51) يمثل الاقدمية و مستوى الأداء داخل المؤسسة

الاقدمية
----------

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأداء داخل المؤسسة
.959	1.67	جيد
.624	1.47	متوسط
.	3.00	ضعيف
.866	1.63	المجموع

من خلال الجدول رقم(51) يتضح أن مجموع المتوسطات الحسابية تساوي 1.63 وانحراف معياري يقدر بـ0.866، حيث توزعت هذه المتوسطات الحسابية على كل من الموظفين الذين يرون أن الاقدمية بالمؤسسة تساعد على أن يكون الأداء داخل المؤسسة جيد بمتوسط حسابي يساوي 1.67 وانحراف معياري يقدر بـ0.959 أما الذين يقولون أن الأقدمية تساعد على أن يكون الأداء داخل المؤسسة لكنه بصفة متوسطة بمتوسط حسابي يساوي 1.47 وانحراف معياري يقدر بـ0.624، في حين الذين أن الاقدمية تساعد في مستوى الأداء بصفة ضعيفة بمتوسط حسابي يساوي 3.00 وانحراف معياري معدوم القيمة .

وما يستخلص أن الذين يقولون أن الاقدمية تساعد في مستوى الأداء بصفة ضعيفة هم الأكثر انسجام وذلك دائما يعود إلى ما هو أقل انحراف معياري و في هذه الحالة نجدها منعدمة .

جدول رقم (52) يوضح معامل الارتباط سبيرمان

Correlations																
مستوى الأداء خلال المؤسسة	الاقدمية	منصب العمل التوافق قمعالتخصص	الوظيفة	الانزاج لمرافية	المستويات علمي	صدور الأوامر رمنال رئيس	العلاقة بالإدارة	جوالعملوا لاحترام	المشاركة في اتخاذ قرارات	مغادرة المؤسسة	تأثير الراتب	المواظبة على الحضور في وقت	ظروف العمل			
.349*	.105	.265	-.099-	.066	.224	.300	.479*	.055	.514**	-.548**	.023	.168	1.000	Correlation Coefficient	ظروف العمل	Spearman's rho
.016	.486	.071	.524	.668	.130	.051	.001	.716	.000	.000	.878	.300	.	Sig. (2-tailed)		
47	46	47	44	45	47	43	47	46	47	46	47	40	47	N		
.106	.233	.097	.068	-.255-	-.142-	.166	.356*	.382*	.154	-.189-	.009	1.000	.168	Correlation Coefficient	المواظبة على الحضور في الوقت	
.504	.143	.542	.680	.104	.369	.301	.021	.013	.331	.237	.955	.	.300	Sig. (2-tailed)		
42	41	42	39	42	42	41	42	42	42	41	42	42	40	N		
.011	-.006-	.361*	-.159-	.198	-.007-	-.077-	.068	-.054-	-.055-	-.027-	1.000	.009	.023	Correlation Coefficient	تأثير تأخير الراتب	
.938	.969	.011	.292	.183	.962	.614	.644	.714	.707	.857	.	.955	.878	Sig. (2-tailed)		
49	48	49	46	47	49	45	49	48	49	48	49	42	47	N		
-.132-	-.201-	-.162-	.031	.143	-.165-	-.292-	-.262-	-.091-	-.118-	1.000	-.027-	-.189-	-.548**	Correlation Coefficient	مغادرة المؤسسة	
.371	.176	.272	.836	.342	.262	.054	.072	.542	.425	.	.857	.237	.000	Sig. (2-tailed)		
48	47	48	46	46	48	44	48	47	48	48	48	41	46	N		

.561**	.258	.011	.076	.118	-.240-	-.138-	.323*	.048	1.000	-.118-	-.055-	.154	.514**	Correlation Coefficient	المشاركة في اتخاذ القرارات
.000	.076	.940	.616	.430	.097	.366	.024	.745	.	.425	.707	.331	.000	Sig. (2-tailed)	
49	48	49	46	47	49	45	49	48	49	48	49	42	47	N	
-.073-	.299*	.018	.090	.006	-.048-	.089	.150	1.000	.048	-.091-	-.054-	.382*	.055	Correlation Coefficient	جوانب العمل الاحترام
.622	.041	.905	.558	.967	.744	.567	.309	.	.745	.542	.714	.013	.716	Sig. (2-tailed)	
48	47	48	45	46	48	44	48	48	48	47	48	42	46	N	
.259	-.003-	.153	.107	.127	.257	-.025-	1.000	.150	.323*	-.262-	.068	.356*	.479**	Correlation Coefficient	العلاقة بالادارة
.072	.983	.295	.481	.394	.075	.870	.	.309	.024	.072	.644	.021	.001	Sig. (2-tailed)	
49	48	49	46	47	49	45	49	48	49	48	49	42	47	N	
-.220-	-.047-	.133	-.161-	-.270-	.256	1.000	-.025-	.089	-.138-	-.292-	-.077-	.166	.300	Correlation Coefficient	صدور الاوامر منالذ ليس
.146	.763	.385	.309	.076	.089	.	.870	.567	.366	.054	.614	.301	.051	Sig. (2-tailed)	
45	44	45	42	44	45	45	45	44	45	44	45	41	43	N	
-.157-	-.350*	.154	-.358*	-.025-	1.000	.256	.257	-.048-	-.240-	-.165-	-.007-	-.142-	.224	Correlation Coefficient	المستوى التعليمي
.280	.014	.287	.014	.870	.	.089	.075	.744	.097	.262	.962	.369	.130	Sig. (2-tailed)	
49	49	50	47	47	50	45	49	48	49	48	49	42	47	N	
.098	-.075-	.227	.093	1.000	-.025-	-.270-	.127	.006	.118	.143	.198	-.255-	.066	Correlation Coefficient	الاتز عاجمنا المرافبة

.513	.622	.125	.549	.	.870	.076	.394	.967	.430	.342	.183	.104	.668	Sig. (2-tailed)		
47	46	47	44	47	47	44	47	46	47	46	47	42	45	N		
.149	.044	-.035-	1.000	.093	-.358*	-.161-	.107	.090	.076	.031	-.159-	.068	-.099-	Correlation Coefficient	الوظيفة	
.323	.770	.817	.	.549	.014	.309	.481	.558	.616	.836	.292	.680	.524	Sig. (2-tailed)		
46	46	47	47	44	47	42	46	45	46	46	46	39	44	N		
.139	-.287*	1.000	-.035-	.227	.154	.133	.153	.018	.011	-.162-	.361*	.097	.265	Correlation Coefficient	منصب العمل والتوافق	
.341	.045	.	.817	.125	.287	.385	.295	.905	.940	.272	.011	.542	.071	Sig. (2-tailed)	عالتخصص	
49	49	50	47	47	50	45	49	48	49	48	49	42	47	N		
.015	1.000	-.287*	.044	-.075-	-.350*	-.047-	-.003-	.299*	.258	-.201-	-.006-	.233	.105	Correlation Coefficient	الاقدمية	
.918	.	.045	.770	.622	.014	.763	.983	.041	.076	.176	.969	.143	.486	Sig. (2-tailed)		
48	49	49	46	46	49	44	48	47	48	47	48	41	46	N		
1.000	.015	.139	.149	.098	-.157-	-.220-	.259	-.073-	.561**	-.132-	.011	.106	.349*	Correlation Coefficient	مستوى الاداء داخل المؤسسة	
.	.918	.341	.323	.513	.280	.146	.072	.622	.000	.371	.938	.504	.016	Sig. (2-tailed)		
49	48	49	46	47	49	45	49	48	49	48	49	42	47	N		

حسب معامل سبيرمان للقيم فإن قيمة (2tailed).sig والمعبر عنها بقيمة أصغر من مستوى الدلالة (5=0.05%) تقول بوجود علاقة بين المتغيرين.

يتضح من خلال الجدول رقم (52) أن علاقة ارتباط سبيرمان تقدر بقيمة 0.168- بين ظروف العمل والمواظبة على الحضور هي علاقة ارتباط ضعيفة جداً، في حين أن قيمة Sig بلغت 0.300 مقارنة ب: 0.05 تبين أنه لا توجد علاقة بين ظروف العمل والمواظبة على الحضور

كذلك نقرا من الجدول (52) يتضح أن علاقة ارتباط سبيرمان بقيمة 0.027 بين تأثير تأخير الراتب ومغادرة المؤسسة وهي علاقة ارتباط ضعيفة جداً، في حين أن قيمة Sig بلغت 0.857 مقارنة 0.05 .،

كما يتضح من خلال الجدول (52) أن علاقة ارتباط سبيرمان بقيمة 0.048- بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجو العمل يسوده الاحترام والتعاون وهي علاقة ارتباط ضعيفة ، في حين أن قيمة Sig بلغت 0.745 مقارنة ب: 0.05.

كما يتضح من خلال الجدول (52) أن علاقة ارتباط سبيرمان بقيمة 0.026 بين العلاقة بالإدارة وصدور الأوامر من الرئيس وهي علاقة ارتباط ضعيفة ، في حين أن قيمة Sig بلغت 0.870 مقارنة ب: 0.05

كما يتضح من خلال الجدول (52) أن علاقة ارتباط سبيرمان بقيمة 0.026 بين المستوى التعليمي والانزعاج من المراقبة من المشرف وهي علاقة ارتباط ضعيفة ، في حين أن قيمة Sig بلغت 0.089 مقارنة ب: 0.05.

كما يتضح من خلال الجدول (52) أن علاقة ارتباط سبيرمان بقيمة 0.035- بين الوظيفة ومنصب العمل والتوافق مع التخصص وهي علاقة ارتباط ضعيفة ، في حين أن قيمة Sig بلغت 0.817 مقارنة ب: 0.05.

كما يتضح من خلال الجدول (52) أن علاقة ارتباط سبيرمان بقيمة 0.15- بين الاقدمية ومستوى الأداء داخل المؤسسة وهي علاقة ارتباط قوية جداً، في حين أن قيمة Sig بلغت 0.918 مقارنة ب: 0.05.

## الاستنتاجات

## استنتاج الفرضية الأولى

إن الفرضية الأولى التي كانت تصورا لدور الظروف الداخلية للعامل وتأثيرها على مستوى أدائه وولائه للمؤسسة ومعدل التسرب عنده فيتضح من خلال دراسة وتحليل النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية بالدرجة الأولى من التأثير على سلوك العامل داخل المؤسسة فنجد في مجتمع دراستنا (دائرة أدرار) أن تأخير الراتب يؤثر في درجة التسرب لدى العامل، إذ يتراجع أدائه ومع ذلك لا يفكر في مغادرة المؤسسة لظروف ترجع إلى سوق العمل وسياسة التوظيف حسب الجدول رقم (43).

ومن جهة أخرى نجد أن أغلبية الموظفين يشاركون في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة والذي يرجع بدور إلى الاحترام المتبادل بين الموظفين، إذ لا يمكن أن نهمل دور العلاقات غير الرسمية في سير النسق نحو تحقيق الأهداف وهذا نلمسه في موقف الموظف من الأوامر الموجهة له إذ يقابل ذلك بإيجابية ورضا، مع أن هناك استثناء بنسبة قليلة جدا لا تتعدى 5% عند العمال الجدد وهذا راجع إلى عامل الزمن والاقدمية ومدة تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وتشكل العلاقات فيما بينهم حسب الجدول رقم (45).

ومنه يمكن القول أن الفرضية محقة نسبيا، أي أنه توجد فروق إحصائية للتسرب الوظيفي تعزى للظروف المادية والمعنوية.

## استنتاج الفرضية الثانية

أردنا في عرضنا لهذه الفرضية تبين مقدار الترابط بين المقومات الشخصية للموظف المتعلقة بعمله وموقفه من التسرب الوظيفي داخل المؤسسة .

ومن خلال دراسة وتحليل النتائج نجد أن المؤشرات التي تعطينا صورة واضحة عن الظاهرة هي درجة انزعاج العامل (الموظف) من مراقبة مرؤوسيه أثناء أداء مهامه الذي هو نتيجة من نتائج ثقة مرؤوسيه بالدرجة الأولى وكذلك توافق منصب الموظف مع تخصصه .الجدول

وبالتالي يتضح أن المستوى التعليمي للموظف ليس له تأثير كبير في موقفه لمراقبة مرؤوسيه له مقارنة بالاقدمية التي تبنى عليها العلاقات داخل المؤسسة والتي تؤثر على أداء الموظفين الذين صرحوا بإيجابية الأداء بالنسبة للأغلبية وهذا حسب الجدول رقم(47) .

من جهة أخرى نجد أن التوافق بين العمل والتخصص تتدخل فيه رتبة الموظف في الهرم التنظيمي إذ نجد انه كلما صعد الموظف في الهرم التنظيمي كان للتوافق بين تخصصه ومنصبه تأثيرا على أدائه وهذا الجدول رقم (48).

وبالنسبة لمجتمع دراستنا نجد أن هذه المؤسسة قد راعت هذا الجانب إذ توضح أن الأغلبية قد صرحوا بتوافق تخصصهم مع المنصب وهذا ما يوضحه الجدول رقم(10).

وهذا ما لمسناه أيضا في ايجابية أدائهم وعدم الرغبة في مغادرة هذه المؤسسة وهذا ما يبينه الجدول رقم(29)و(17).

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرضية القائلة أن هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التسرب وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية محققة نسبيا، وهذا من خلال النتائج.

## الاستنتاج العام

لقد استخدمنا بعض الطرق لننجز هدفنا في هذه الدراسة وإحدى هذه الطرق هي صحيفة الاستمارة ذات أسئلة تستهدف جمع المعلومات المتعلقة بتأثير الظروف الداخلية للعامل (الموظف) على درجة التسرب داخل المؤسسة.

وقد تناول البحث فرضيتين رئيسيتين تخدم أحدهما الأخرى ومن خلال دراستنا لهاتين الفرضيتين توصلنا إلى استنتاجات عامة تمثلت فيما يلي:

\_ما زالت الحوافز المادية والمعنوية لها الدور الأكبر في درجة التسرب الوظيفي، ونظام الحوافز لم يتغير بشكل ملحوظ على الأسبق وهذا راجع إلى أن أهداف التنظيم غير محددة المعالم في الجزائر وكذلك العقلية الاجتماعية للموظف، الذي يكون هدفه من الوظيفة هو كسب عيشا وليس رغبة وحبا في المنصب الذي يشغله.

\_ إن العلاقات غير الرسمية لا زالت شائعة التأثير على درجة الولاء للمؤسسة من طرف العامل وكذلك على أدائه وطرق التعبير عن واقعه إيجابا أو سلبا وهذا أن في كل المؤسسات العمومية نجد أن تفاعل الموظفين غير الرسمي أكثر مجالا واتساعا من التفاعل الرسمي، فالعامل الجزائري لم يتشبع بالثقافة التنظيمية بعد.

\_ إن عامل الزمن له دوره في الظاهرة المدروسة فمن جهة نجد أن المؤشر الذي يقاس به أداء العامل بالدرجة الأولى هو عامل الوقت وحضوره وغيابه دون مراعاة درجة المر دودية لدى الموظف، ومن جهة أخرى نجد أن الاقدمية هي التي تتحكم في نوع العلاقات بين الموظفين، ودرجة ولاء الموظفين للإدارة أكثر من التخصص أو المستوى العلمي.

\_ما زال موقف الموظف في العالم الثالث من واقعه لم يحدد بعد وهذا ما نلمسه من طرق التعبير عن ممارسات ضده من طرف مرؤوسيه، فلا يعدو أن يكون هذا التعبير عدم تنفيذ الأوامر أو الغياب المتكرر أو الاحتجاج بالإضراب وهذا يعتبر رد فعل نفسي واجتماعي أكثر منه عقلائي ورشيد وهذا كله لعدم وجود حلول أخرى، وكذلك يعود إلى أبوية السلطة التي شملت كل الحياة الاجتماعية للفرد ووسائل القمع المسلطة عليه.

خاتمة

### خاتمة

إن المورد البشري - الإداري - مورد هام و أساسي للدائرة فهو يمتلك قدرة لا نهائية و هي العقل الذي يميزه عن الآلة ، لأن هذه الأخيرة لها طاقة إنتاجية محدودة لا يمكن أن ترتفع عنها مهما زدنا من القوة المحركة ، في حين أن العنصر البشري له طاقات لا حدود لها ، إذا اعطيت له الفرصة للإنتلاق و رفع معنوياته و شعوره بالطمأنينة و الأهمية في مجال عمله ، فيحقق بذلك مستويات عالية في أدائه الوظيفي و بالتالي تحقيق الأهداف العامة للدائرة ، و لكي تحقق هذه الأخيرة فعاليتها بجودة عالية يجب أن لا تغفل الدور الفعال الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية بعناصرها الإدارية و المادية في التأثير على الأداء الوظيفي للعمال الإداريين بمختلف مستوياتهم، حيث أن البيئة الداخلية للعمل تؤثر في دافعية الموظفين و رغبتهم للعمل .

التوصيات والإقتراحات:

- الاهتمام بتحسين رواتب الموظفين و رفع الحوافز و العلاوات .
- الاهتمام بتحديد أسس واضحة للترقى في العمل و العمل على الحد من درجة المركزية في العمل و الاهتمام بتوضيح المسؤوليات و الصلاحيات في العمل .
- ضرورة اهتمام الإدارة بالموظف الأسري و الاهتمام بمراعاة توافق التخصص الوظيفي للعاملين مع الميول الشخصية لهم كما يوصى بضرورة مدى مناسبة الإجازات لوضع الموظف و الاهتمام بأن يكون عمل الموظف في مجال تخصصه.
- إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم و مقترحاتهم و العمل على تقوية العلاقات الانسانية بين أفراد العمل.
- اعتماد سياسة توظيفية تهتم بالتوفيق بين الميول الشخصية و المؤهلات التعليمية للموظف مع التخصصات الوظيفية التي يراد أشغالها و مساعدة الرؤساء للمتدربين على تطبيق ما تدربوا عليه و توجيه الرؤساء باتباع سياسات التشجيع و التحفيز المعنوي مع مرؤوسيهـم.
- العمل على تحسين العلاقات بين الموظفين بما يقلل من حالات الاحتكاكات في العمل.
- وضع أهداف يمكن تحقيقها وفق إمكانيات المرؤوسين.
- العمل على تحسين بيئة العمل بالشؤون الإدارية بالدائرة ، بما يجد من تسرب العاملين بها .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب باللغة العربية

1. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، ط1، عمان، دار وائل، 2005م، ص ص 95-96.
2. الصميم متعب مرزوق، ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1418هـ.
3. الصباغ زهير، تسرب العاملين وانعكاسات الإدارة، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد 48، معهد الإدارة العامة، 1401هـ.
4. العمري ابراهيم ، الأفراد و السلوك الإداري ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، مصر ، 1979
5. القريوتي محمد قاسم ، نظم و معايير التعيينات و الترقيات و التنقلات في أجهزة الأمن العربية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 1418 هـ.
6. جابر عوض السيد أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004م.
7. جيرالد جري برج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، 2004م.
8. حسين محمد حسن الشماغ، خضير ناظم محمد، نظرية المنظمة، ط2، عمان، دار المسيرة، 2005م.
9. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م.
10. حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي، ط1، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 1999م.
11. خلفان رشيد، واقع وظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1996م.
12. محمد بهجت جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث 2002.
13. موبلي وليام ، تسرب الموظفين : أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه ، ترجمة محمد نجيب المقطوش ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1982

14. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، عمان، دار الشروق، 2006م.
15. طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، القاهرة، دار غريب.
16. صلاح عباس، الإدارة والإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
17. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، القاهرة، دار قباء للنشر، 2001م.
18. عز الدين بوكربوط، نقل التكنولوجيا وتنظيم العمل في المجتمع الجزائري، ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996-1997م.
19. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006م.
20. عبد الرحمن كرم الله، الرغبة في التسرب لدى خريجي البرامج الإعدادية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1984م.
21. رانيا عثمان المشاركة، برنامج التحليل الإحصائي، مكتب الراتب العلمية، عمان، 1999.
22. رواية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004م.
23. روبرت ماتيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، الإمارات العربية المتحدة، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.
24. عبد العزيز خواجه، علم النفس الاجتماعي للعمل، وهران، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2005م.
25. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003م.
26. عبد السلام أبو قحف، سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004م.
27. عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد وتسير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م.
28. عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجيا العمل والعمال، بيروت، دار الراتب الجامعية.

29. علي سلمي، إدارة أفراد وكفاءة إنتاجه، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1985م.
30. علي عسكر، العلاقات النفسية والاجتماعية في مجال العمل، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2005م.
31. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1999.
32. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2001م.
33. سواكري الطاهر، الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001م.
34. علي ، محمد فرج محمود ، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، 2002
35. عاشور، احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1983 .
36. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل، 2004م.
37. محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004م.
38. محمد سيد فهمي، السيد عبد الحميد عطية، عمليات طريقة العمل مع الجماعات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
39. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية.
40. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2005م.
41. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994م.
42. محمد شفيق، أساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الازاريطية، دط، دس،.
43. موبلي وليام، التسرب الوظيفي: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982م.
44. مهدي حسن زويلف، التنظيم والاساليب والاستشارات الإدارية، ص1، عمان، دار وائل، 1999.

45. موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، "تدريبات علمية"، ترجمة: بوزيد صحراوي، الجزائر، دار القصبة للنشر، 2004م.
46. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992م.
47. كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط. 2002.
48. كتاب قانون العمل، النصوص التشريعية والتنظيمية، ط1، الجزائر، المعهد الوطني للعمل، 1999م.

### المذكرات :

1. العثرياني ، علي بن محمد علي ، العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
2. حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: قسم العلوم الإدارية، 2007م.
3. عويضة ايهاب احمد ، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، . 2008 .
4. عز الدين بوكربوط، نقل التكنولوجيا وتنظيم العمل في المجتمع الجزائري، ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996-1997م.
5. عبد الرحمن كرم الله، الرغبة في التسرب لدى خريجي البرامج الإعدادية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1984م.
6. عيساني نور الدين، دراسة أسباب التغيب عن العمل و أثره على الإنتاج، مذكرة الدراسات المعمقة، جامعة الجزائر، 1983

المواقع الالكترونية :

1. حامد العنزي ، مقال حول التسرب الوظيفي المهتد الصامت لمبادرات سوق العمل ، مجلة

القافلة ، رابط التحميل

<http://qafilah.com/ar.18:00> الساعة 2016/05/16

2. فارس النفيعي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، رابط المصدر:

<http://www.hrdiscussion.com/hr19456.html>

20:39 2016/4/12

3. مفكرة إسلام، الحوافز: إدارة الأفراد

. [www.quran-radio.ps/edara3htm](http://www.quran-radio.ps/edara3htm)

<http://maawsou3a.blogspot.com/2015/05/blog->

[post\\_121.html](http://maawsou3a.blogspot.com/2015/05/blog-post_121.html)،02:09/22/04/2016

الملتقيات و الندوات :

1. مالك بن محمود بن مكّي الصواف ، ملتقى حول التسرب الوظيفي تعريفه و أسبابه و نتائجه،

جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، السعودية .

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Absentéisme mythes et réalite 2<sup>eme</sup>, Pierre Jardillier, Henri Bauduin.

2. Mohamed Mabtoul, Discipline d'usine, productivité et société en Algérie,Alger, office des publication universités, 1985.

3. OMAR AKTOUF, Les science de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique, Alger, Entreprise

national du liver et office des publications universitaires,  
1986.