



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير
قسم: علوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة اليسانس
الميدان: جذع مشترك علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: ادارة اعمال

بـعنوان:

التر ظروف العمل على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة بمؤسسة سونالغاز فرع ورقلة حضري

إشراف الأستاذ: حميود عمار

من إعداد الطلبة:

- الابرق محمد
- خليفة مراد

السنة الجامعية: 2013/2012

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من أوصى بهما الله ورسوله وجعل رضاه من
رضاهما الوالدين العزيزين إلى من علماني حسن الآداب وفضل
الاحترام،

وتحملاً مصاعب الحياة من أجلي وأطال الله في عمرهما.

وإلى كل الأهل والأقرب

وإلى من شاركني في هذا العمل خليفة مراد،

وإلى أصدقاء الدراسة وطلبة علوم التسيير وإلى كل من له مكانة في قلبي
وإلى جميع اساتذة علوم التسيير

تَشْكُرَات

نشكر الله عزّ وجلّ القدير الذي أعاننا في إنجاز هذا العمل العلمي، ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد ولو بابتسامة أو بجملة

بسيطة. كما نتقدم بعميق شكرنا وخالص تقديرنا إلى أساتذتنا ونخص بالذكر أستاذنا الفاضل "حميود عمار" الذي رغم انشغالاته الكثيرة أبقى أن يكون صاحب الفضل والتوجيه في متابعة هذا العمل.

كما نشكر عمال المكتبة معهد علوم التسيير والادارة من موظفين وعمال كما نرف عبارات الشكر والامتنان إلى عمال شركة سوناغاز فرع ورقلة حضري ومساعداتهم وتوجيهاتهم القيمة. وكما نشكر جميع اساتذة السنة الرابع ادارة اعمال

خطة البحث

المقدمة

• الفصل الأول: الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

- المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

- المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

- المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي

- المطلب الأول: نظريات الحاجات و تفسير الرضا الوظيفي

- المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين و تفسير الرضا الوظيفي

- المطلب الثالث: نظرية العدالة و تفسير الرضا الوظيفي

• الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية ظروف العمل.

- المطلب الأول: مفهوم ظروف العمل.

- المطلب الثاني: ظروف العمل المادية.

- المطلب الثالث: ظروف العمل التنظيمية.

- المطلب الرابع: العلاقات الإنسانية.

المبحث الأول: علاقة ظروف العمل بالرضا الوظيفي.

- المطلب الأول: تأثير شروط العمل على أداء العاملين.

- المطلب الثاني: تأثير علاقات العمل على أداء العاملين.

- المطلب الثالث: تأثير ظروف العمل على أداء العاملين.

• الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة حضري)

المبحث الأول: تقديم مؤسسة التوزيع سونلغاز

- المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة التوزيع سونلغاز ورقلة حضري.

- المطلب الثاني: البيانات العامة الخاصة بأفراد العينة

المبحث الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بظروف العمل المادية

الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
/	التشكرات	01
/	الاهداء	02
/	خطة البحث	03
أ	المقدمة	04
01	الفصل الاول: الرضا الوظيفي	05
		06
01	المبحث الاول: ماهية الرضا الوظيفي	07
02	المطلب الاول: مفهوم الرضا الوظيفي	08
04	المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي	09
5	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي	10
9	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة بالرضا	11
10	المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا	12
11	المطلب الاول: نظرية الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي	13
16	المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين وتفسير الرضا الوظيفي	14
19	المطلب الثالث: نظرية العدالة وتفسير الرضا الوظيفي	15
20	الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي	16
21	المبحث الاول: ظروف العمل	17
21	المطلب الاول: مفهوم ظروف العمل	18
25	المطلب الثاني: ظروف العمل المادية	19
29	المطلب الثالث: ظروف العمل التنظيمية	20
32	المطلب الرابع: العلاقات الانسانية	21
38	المبحث الثاني: علاقة ظروف العمل بالرضا الوظيفي	22
39	المطلب الاول: تأثير شروط العمل على الرضا	23
41	المطلب الثاني: تأثير علاقات العمل على الرضا الوظيفي	24
45	المطلب الثالث: تأثير ظروف العمل على الرضا الوظيفي	25
50	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونالغاز فرع ورقلة	25

المقدمة العامة

إن معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري. الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة وبالخصوص إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة.

إن بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم ومن خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة أيضا.

إنّ ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقا لدرجات الرضا.

إن الوصول إلى أداء راق وعال من جانب العمال لا يتم إلا عن طريق وضع نظام تحفيزي ملائم، يجعل الأفراد يعملون بحماس وهي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز بأشكاله وأنواعه، وعليه فإنّ مواطن الصعوبة تكمن في كيفية اختيار الحافز الذي يحرك دوافع الأفراد نحو سلوك معين وأدائه لنشاطه وأنشطة محددة بالشكل الذي يحقق له أهدافه ويزيد من درجة رضاه عن العمل.

إشكالية البحث

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية، وعلى هذه المؤسسة المستخدمة العمل على استنهاض هذه الطاقة وتأهيلها بواسطة نظام فعال للحوافز، أو ما يسمى بالمشورات الإيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك و استئثار الطاقات الكامنة، لتحقيق درجة عالية من رضا وولاء الأفراد العاملين وتضمن بذلك أداء راقيا.

ويمكن من خلال هذا طرح بعض التساؤلات:

- ماذا تقصد بالرضا الوظيفي؟.
- ما هي شروط الرضا الوظيفي؟ وما هي الوسيلة المتبعة لتحقيقه؟.
- ماذا نعني بنظام الحوافز؟ وما هو دور نظام الحوافز في المنظمة؟.
- ما هي علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي؟.
- ماذا نعني بالأداء؟ وما هي الطرق المتبعة في تقييم أداء الأفراد؟.
- ما هي علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين؟

الفصل الأول:

الرضا الوظيفي

مقدمة

لقد تزايد الاهتمام في المنظمات الرائدة بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية، وليس كعناصر إنتاج بمعنى أن ينظر إلى الأفراد كاستثمارات تتحقق إذا ما حسن استخدامها أو عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل تحسين الإنتاجية وتطويرها، لذلك فإن الإدارة في هذه المنظمات تبحث دائما على تنمية العلاقات بين المنظمة والأفراد العاملين لضمان استمرار القوى العاملة فيها وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإيجابي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء، وأصبح من الوسائل المهمة وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي، وتنمية مشاعر الانتماء و السلوك لدى العاملين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفة يفي للعاملين وينعكس إيجابا على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية.

إن لا أحد يجهل الدور الذي يقع على عاتق العامل الفاعل في النشاط الاقتصادي، هذه الكتلة من الرغبات والعواطف والقيم المجيدة في ذلك الإنسان ذو التصرف والمواقف التي تمثل مصدر الحركة والدفع لأداء المؤسسة، فاتصاله برئيسه ودرجة الاستجابة لتوجيهات تدخل ضمن المهام التي يؤديها في العمل، إلى جانب تفاعله مع زملائه وكذا استخدامه للإمكانيات والوسائل المتاحة، هذا التأثير على حركة المؤسسة التي يلعب سلوكه فيها الدور العام،- فالتأثير المتبادل يوحي بأن هذه التصرفات لا تأتي من فراغ ولا تتم فيه، وهي الخصائص الذاتية التي تميز صفات العامل نفسه من حيث قدراته، خبرته، نزعاته، نمط سلوكه، وردود أفعاله، حيث يمكن للمؤسسة أن تمارس قدرا معيناً من التأثير عليها، وذلك عن طريق الترغيب ليمنح بذلك جهد أقصى لطاقته لقاء تلبية حدود معينة من رغباته والمتمثلة في جملة الحاجات التي تؤثر حتما في أدائه هذا التوافق الذي على المؤسسة البحث عنه.

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي [1]

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، ولعلّ غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع. فقد أشار " لوك " 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعلّ من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالإداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح و المكافآت وهيكّل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي). ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضاً عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل ممّا أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى ك الروح المعنوية والدافعية.

ومهما يكن، فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي-الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأنّ السخط عن محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار والتفاهة وعدم الانتماء والولاء، ولعلّ إهمال البعد الاجتماعي والاقتصادي للسلوك التنظيمي والاقتصادي على التناول الجزئي عند دراسة هذا الموضوع هو الذي أدى إلى التخبط في معالجة هذا المفهوم.

[1]- مصطفى عشوي: "أسس علم النفس الصناعي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 133-135.

وظهور العديد من البحوث والدراسات دون الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاتّفاق على موضوعيتها، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي. وهكذا فقد اعتبر تايلور العامل إنسانا اقتصاديا يم كن تسييره ودفعه بحوافز ما دية لا غير، وأنّ هذه الحوافز المادية هي التي بوسعها أن تحقّق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة.

أمّا مدرسة العلاقات الإنسانية فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية في سلوك الإنسان، فركّزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ودراسة الاتجاهات دون الإشارة إلى المحيط العام الذي تنشط فيه المنظمة ، وتأثير ذلك المحيط في توج يه المنظمة ومختلف الفئات التي تشغل فيها. وآخر مدرسة في هذا الموضوع هي مدرسة النمو التي تلحّ على أنّ الحصول على الرضا إنّما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعّالية وإعطاء المسؤولية للعامل وضرورة الشعور بلقاء عمل يفترض تحديا ما، ولا يخفى أنّ هذا الاتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل والتفاهة التي يحس بها العمّال من جراء أدائهم لحركات تافهة ممّلة على مدار السنة ، إلى جانب عدم الشعور بالاندماج والتكامل مع أهداف ومبادئ المنظمة التي تنشط ضمن إطار عقائدي ونمط ثقافي لا يتماشى مع تصوّرات وسلوك العمّال الذين يشعرون بأنهم ليسوا أكثر من أدوات في مصانع عظيمة نظغى فيها المكننة و التسيير الإلكتروني.

ويبدو من مراجعة الدراسات السابقة بأنّ موضوع الرضا عن العمل قد ارتبط كمتغير مستقل أحيانا وكمتغير تابع تارة أخرى بعدة مواضيع ومفاهيم أخرى كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقا.

وهكذا فقد درست العلاقة بين الرضا والمواضيع التالية:

- 1- الرضا والأجر.
- 2- الرضا والترقية.
- 3- الرضا وظروف العمل.
- 4- الرضا والقيادة وزملاء العمل.
- 5- الرضا ونظام التسيير.
- 6- الرضا والصحة العقلية.
- 7- الرضا والأداء.

وفيما يلي نعطي بعض التعاريف حول مصطلح الرضا الوظيفي:

تعريف أول: " الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقتاعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل^[1] ".

تعريف ثاني: عرف " هوبوك " الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تساهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد^[2] ".

تعريف ثالث: يرى " سترونج " الرضا الوظيفي بأنه " هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة^[3] ".

تعريف رابع: يعرف " لوك " الرضا الوظيفي بأنه " حالة عاطفية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفى ر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة وله ثلاث أبعاد^[4] ":

- جانب شعوري عاطفي، الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبذا لك لا يمكن رؤيته.

- الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي على الرؤساء في العمل على مرؤوسهم.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين الأولى هي موضوعية والثانية ذاتية^[5]:

[1]- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 130.
[2]-[3]- د. محمد سعيد سلطان: "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 195، 196.
[4]- د. حريم حسن: "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 105.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 243-253.

1- المقاييس الموضوعية: يعتبر متغيرا الغياب وترك الخدمة مؤشرا على مستوى رضا العاملين

في المنظمة وسنعرض الآن كيفية قياس كل هذين المتغيرين^[1]:

أ- الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا

يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل. وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث، والظروف العائلية القاهرة وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله. لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظرف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر إخلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العدل الأمريكية، ويحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالآتي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

ويحسب مجموع أيام الغياب بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين (فيمكن الحصول) في أول فترة وعدد العاملين في آخر الفترة وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة أي باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية و العطلات الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة.

[1]- د. أحمد صقر عاشور: "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية- للطباعة والنشر، ص 405-408.

وبتطبيق المعادلة السابقة على منظمة كان متوسط عدد العاملين فيها خلال شهر = 2000 عامل، وكان عدد أيام العمل خلال شهر = 25 يوم، ومجموع أيام الغياب للأفراد خلال نفس الشهر = 900 مرة، فإنّ معدّل الغياب يحسب كما يلي:

$$\text{معدّل الغياب} = [(25 \times 2000) / 900] = 1,8$$

ب- ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل. وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالاتي [1]:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

ففي إحدى المنظمات كان عدد حالات ترك الخدمة خلال 09 أشهر هو 50 حالة، وكان إجمالي عدد العاملين خلال منتصف هذه المدّة هو 800 عامل، فإنّ معدّل ترك الخدمة يكون كالاتي:

$$\text{معدّل ترك الخدمة} = [(800) / 50] \times 100 = 6,25$$

2- المقاييس الذاتية للرضا: تقوم المقاييس الذاتية على تصميم قائمة تتضمن توجه إلى الأفراد

العاملين بالمنظمة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن

[1]- مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 37، 38، 39، 40.

العمل ومن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا، فيمكننا أن نميز بين (04) أربعة طرق رئيسية نتعرض لها فيما يلي: أسئلة

1- طريقة التدريج التجميعي لـ: "ليلتوت"

في سنة 1932 نشر " ليكرت " موضوعا تحت عنوان " تقنية قياس الاتجاهات " وذلك في مجلة " أرشيف علم النفس " اقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقياس الفئات المتساوية . يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الا اتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء.

ولا يخفى بأنّ قياس اتجاه ما ، لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة يراعى فيها ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات (الفقرات) التي تعطي الإجابات المميزة ويستبعد الفقرات الغير مميزة كما يعتمد الباحث إلى دراسة مدى ثبات وصدق مقياسه وذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء والمنهجية، والمهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات أخرى مصممة بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازية نوعا ما.

ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الشخص المفحوص لمجموع العبارات التي تقيس الإتجاه، ولإجراء هذا الحساب ينبغي أن يميز الباحث بين النقاط العالية التي قد تدل على اتجاه ايجابي و النقاط العالية أيضا التي قد تدل على اتجاه سلبي وذلك راجع إلى صي غة العبارات الموجبة والسالبة التي تقيس الاتجاه.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي

يمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي^[1]:

أ: حاجات الفرد

وتمثل المشاعر وردود الفعال لإنهاء حالة الحرمان والتوتر ا لتي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة ويتوقف ذلك على مستوى العوائد و المكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها

[1]- د. عائدة سيد خطاب: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1999، ص 64-65-66-67.

ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد، فالفرد الذي يحصل على معظم إشباعاته الاجتماعية من علاقاته خارج نطاق العمل، يجد جماعة العمل لا تمثل مصدرا مؤثرا على إشباعاته الاجتماعية وهكذا.

ب: اتفاق العمل مع قيم الفرد

تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى إشباعها في مجال العمل كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر ومن هذه القيم الحرية والابتكار والإبداع والاستقلالية والتعاون والأمان الوظيفي وإتقان العمل ... وكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

ت: الشعور باحترام الذات

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله كلما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عمله ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة ورموز المكانة المرتبطة بها ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

ث: خصائص شخصية الفرد وظروفه

يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها:

- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم، أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.
- كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم، واستهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على تحمل أو امتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضائهم عن العمل.

ج: محتوى العمل

تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضائه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها:

- 1 - درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار والرقابة

- 2 - درجة الاستقلالية أي درجة الحرقي في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل.
- 3 - أهداف ومستوى الطموح والتوقعات.
- 4 - استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته
- 5 - خبرات النجاح أو الفشل
- 6 - فرض النمو والتقدم والمسار المهني
- 7 - علاقات عمل طيبة مع الزملاء و الرؤساء
- 8 - الاتصال بالمستهلك النهائي.

د: عوامل خاصة بالأداء

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- 1 - ارتباط الأداء بالمكافآت والحوافز
- 2 - شعور الفرد أن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة
- 3 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له
- 4 - إدراك الفرد لعدالة توزيع عوائد ومكافآت العمل وبمعنى آخر إدراك الفرد أن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المداخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة بالعوائد و المكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مداخلاتهم.

ه: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد

ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه ويرتبط هذا الشعور برضا الإنجاز بمستوى طموح والتوقعات وبين ما يتحقق من إنجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد قوتها بزيادة المستوى المحقق من الطموح.

ثامنا: تمكين العاملين

هناك علاقة وطيدة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد بتمكين العاملين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفعاليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج وللمتمكين عناصر يمكن الذكر البعض منها:

- السيطرة الشخصية: أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.

- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح.

- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين والمنظمة.

- التأثير: وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.

الفصل الثاني:

ظروف العمل واثرها على الرضا
الوظيفي

الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

المبحث الاول: ماهية ظروف العمل:

المطلب: 1 مفهوم ظروف العمل:

في البداية يجب الإشارة إلى أن مصطلح ظروف العمل، غالبا ما يستعمل من قبل العامة و بعض الكتاب، للدلالة على الظروف المادية للعمل، كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة...، في حين تعطي مصادر أخرى معنى أوسع لظروف العمل، ليشمل بعض النواحي الاجتماعية و التنظيمية في العمل و حتى خارجه . فمصطلح ظروف العمل يعطي محتوى صعب التحديد و يختلف حسب الكتاب و يتغير حسب الحقب التاريخية و حسب المؤسسات (1) . و من التعريفات المقدمة في هذا المجال نذكر ما يلي:

"ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه، وفي ميوله (اتجاه العمل و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المؤسسة التي ينتمي إليها). " نلاحظ أن هذا التعريف لم يظهر بوضوح مختلف مكونات ظروف العمل، و ربما كان تركيزه على ظروف العمل الاجتماعية.

و عرف) هنري سافال ظروف العمل" على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة ، الضوضاء الحرارة...، و كذلك ذات طبيعة بسلوكية و معنوية، كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال و العلاقات العمودية مع السلم الإداري، و هي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل و أهميته و طبيعته.

نرى أن هذا التعريف أشمل؛ لأنه تضمن مختلف جوانب ظروف العمل في المؤسسة الصناعية . و عليه يمكن إجمال ظروف العمل في المؤسسة الصناعية في ثلاثة أقسام أساسية هي:

1-ظروف العمل المادية:

ظروف العمل المادية هي العوامل التي لها كيان ملموس، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه العوامل.

1-1- الظروف الفنية والتقنية:

تعد ظروف العمل الفنية والتقنية، من ظروف العمل المادية التي تؤثر سلبا على صحة وسلامة العمال إذا كانت غير ملائمة. نذكر من هذه الظروف ما يلي:

1-1-1- موقع المصنع وتصميم المباني:

يعد اختيار موقع المصنع (من القرارات الهامة التي تسبق نشاط المؤسسة و الاختيار غير الدقيق لهذا الموقع، يمكن أن يؤثر سلبا على صحة وسلامة العمال، وسلامة) مختلف عناصر الإنتاج، بسبب عدة عوامل أهمها:

- البعد عن مصادر المواد الأولية يزيد من احتمالات وقوع حوادث نقل المواد.
 - البعد عن وسائل النقل من الممكن أن يعرض العاملين للإجهاد والتعب.
 - لبعد عن مراكز البيع من الممكن أن يعرض المنتجات لحوادث النقل.
 - كما أن المواقع ذات نسبة التلوث المرتفعة، تؤثر على صحة العمال وسلامتهم.
- كما يؤثر تصميم المباني غير المناسب على صحة وسلامة العمال، خاصة من خلال:

عدم احترام المواصفات اللازمة في تصميم وتشيد المباني.

استعمال مواد البناء غير المناسبة، كالإسمنت المسلح.

عدم احترام المقاييس المتعارف عليها علميا.

الأرضيات غير المستوية، غير الصلبة، سريعة الاهتزاز...

عدم ملاءمة الأسقف والجدران، من حيث نوعية المواد المستعملة والألوان المطلية بها.

2-الأجور:

تحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز للاجتماع للفرد لأي مجتمع^[1].

فالأجر هو مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارته في العمل والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخله يهيمه المحافظة على مستواه وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا ملموسا وعادلا لمجهود الفرد في العمل حيث

[1]- د. سهيلة محمود عباس : "إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2003، ص 226.

يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى قدراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى) وإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عينا لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاً بها يعتبر نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة^[2].

وتشير الدراسات التي أجريت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح^[3].

فالأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الشركة^[4] وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية أو باعتبارها الوسيلة المناسبة بالشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى الشركة فإن الأجر ذا أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

- 1 - الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- 2 - الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- 3 - الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

3-الترقية:

تعرف الترقية على أنها تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة.

[1]- أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين"، دار الكتب، 2000، ص 380-381.

[2] - أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 143.

[3]- د. أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعي للنشر، 2001، ص 187.

كما تعرف على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الأشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات.

عندما نلاحظ المنظمة أن مؤهلات فرد أو كفاءته أصبحت لا تتطابق مع مواصفات المنصب وهذا بالمعنى الإيجابي أي أنه ليس باستطاعته لا هو ولا المنظمة استغلال هذا الفائض من الطاقة والمعرفة والقدرة، وأن هذه القدرات تؤهله لشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله حالياً تلجأ المؤسسة إلى ترقيته لمنحه فرصة استغلاله والانتفاع من الفائض وسيكون له صدى إيجابي على الفرد ذاته يحفزه إلى تنمية واستشارة قدراته أكثر لأنه سوف يشعر بالرضا والامتنان للمؤسسة وزملائه بالعمل أكثر قصد الانتفاع من الترقية، أما إذا ربطت بالأقدمية فإن الترقية في هذه الحالة كحافز سيفقد أثره في التحفيز سبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي من خلال هذا يمكن القول أن الترقية تلعب دوراً هاماً لكل من الفرد والمنظمة.

فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي والمنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي^[5].

في هذا الصدد تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى " فروم " (Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية . فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها . فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل م ن رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة^[6].

ثلاثا: المكافآت

[1]- د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 385.

[2] - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائماً تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية.

ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت، وتتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخلياً والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة.

كما يمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمؤسسة . إذا كانت تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت . فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقع العمل، موقع المكتبة.

فكلما يريد المستثمر أن يحصل على أقصى عائد من استئجاره، فإن المنظمة يجب أن تحقق أقصى عائد من نظام مكافآتها، ويمكن تحقيق هذا من خلال التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم وإدراكهم للمكافآت ذات القيمة بالنسبة لهم . فتصور الإدارة أنها قادرة على معرفة هذه الأمور بدلاً من الأفراد، يجعلها تقع في أخطاء قد تقلل من فعال ية نظام المكافآت الممنوح للأفراد ومن الافتراضات الخاطئة الأخرى والمتعلقة بنظام المكافآت من تطبيق المنظمة مزيج واحد من المكافآت لكل الأفراد، فقد أوضحت العديد من الدراسات، أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة، ومن هذه المتغيرات، العمر، المركز الاجتماعي، وسنوات الخبرة، وعدد أفراد الأسرة، فمثلاً الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن.

أيضاً هناك اعتبار آخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد و هي المنفعة الداخلية التي تحقق لفرد نتيجة المكافأة . فدائماً ما ينظر كل من الأفراد والمديرين إلى المنفعة الملموسة والمادية المرتبطة بالمكافأة فقط.

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدته المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر

أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء . فلن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميزا في عملهم . أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فردا على أساس الاستحقاق. فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة انجازه، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة^[17].

المطلب الثاني: ظروف العمل التنظيمية

أولا: ساعات العمل:

أصبح موضوع السيطرة على الوقت العمل من المشاكل الواضحة في معظم المنظمات وفي أغلب دول العالم. سواء المتطورة منها أو النامية ولذلك سعت الإدارات وبصورة خاصة إدارات الأفراد إلى إيجاد السياسات التي تحدد من ظاهرة عدم الالتزام بمواعيد العمل والضوابط الخاصة التي تعتمد عليها المنظمة في هذا الخصوص^[18].

فيمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل . ويجب أن ننوه ه نا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف عن الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل (بالزيادة أو النقصان) كبيرا، وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل محدودا . وبناءا عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة أو درجة تفضيله للوقت عملا إضافيا أو درجة تفضيله للعمل في تأدية عمل معين، يمكن أن يعطي مؤشرا عن ساعات وجدول الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضلة لدى الفرد.

[1]- د. راوية حسن: " إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية"، طبع- نشر- توزيع، الدار الجامعية، 2001، ص 261-262-263.

[1]- د. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 388.

وتجدر الإشارة أيضا إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل زاد الإجهاد، وبالتالي قل الرضا عن العمل . وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر^[9].

كما أنه من السياسات التي أخذت مجراها في التطبيق للحد من مشكلة عدم الانضباط والالتزام بمواعيد العمل . والرضا عن العمل سياسة ساعات العمل المفتوحة أو المرنة ولقد أصبح استخدام هذه السياسة واسع الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية في الآونة الأخيرة . ولقد طبق أول مرة في ألمانيا الغربية سنة 1960 وفي 1970 عملت بموجبه 10 شركات هناك ولقد أشارت النتائج إلى كثير من الجوانب الإيجابية من جراء تطبيق هذا النظام.

ويشير نظام ساعات العمل المفتوحة إلى تلك الإجراءات والسياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية والاستقلالية في إختيار وتحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي . إذ من الممكن أن يبدأ الفرد العامل العمل في أي وقت خلال فترة الصباح المحددة $(8^{H00}-9^{H00})$ وهناك ساعات يتوجب على جميع الأفراد العاملين العمل فيها . والتي تسمى بالساعات المطلوبة والأساسية وقد تكون هـ ذه الساعات من (-11^{H00}) حيث تكون بعد هذه الساعات زمن فترة الغداء وبعد تلك الفترة أيضا تحدد فترة أخرى للساعات العمل المطلوبة والتي تستلزم وجود كافة الأفراد العاملين فيها ولتكن من $(13^{H00}-16^{H00})$ بعد هذه الفترة الملزمة لوجود الأفراد العاملين فيها جميعا . من الممكن أن تكون الساعات مرنة أي بإمكان الفرد العامل ترك العمل في أي وقت يشاء كأن يترك العمل من $(16^{H00}-18^{H00})$.

ويؤثر نظام ساعات العمل المفتوحة على العاملين بحيث تؤدي إلى^[10]:

- 1 - يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضاء العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص الممنوحة لهم للموازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل
- 2 - زيادة الولاء للمنظمة. والعمل على دعم سياستها المختلفة.
- 3 - تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين من جراء انخفاض الروح المعنوية والإجهاد النفسي بفعل الظروف البيئية الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال نظام ساعات العمل المفتوحة.

[2]- د. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 150-151.

[1]- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سبق ذكره، ص 388 إلى 390.

4 - تنمية المشاعر الإيجابية للفرد كشعوره بأهمية عمله والمنظمة التي يعمل بها وأهميته ودوره في هذه المنظمة.

ثانياً: ظروف العمل المادية (الطبيعية)

أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة وخاصة داخل المشروعات الصناعية من الأمور المسلم بها، حيث تساعد على تحسين الكفاية وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين الأفراد وتقليل حوادث العمل، وتخفيض تكاليف الإنتاج^[1].

ويرى أحمد صقر عاشور أن ظروف العمل المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي عن رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته لعمله وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن، وكان اهتمام هذه الدراسات متركزاً على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختيار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل. وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل. في معدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف في بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة^[2].

واتفاقاً مع ذلك يتجه بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمنوا خطتهم المعمارية الاعتبارات الخاصة بالمؤثرات السيكلوجية مثل الألوان، الموسيقى على أساس هذه العوامل المادية ككل تؤثر في الميزاج الشخصي للعامل أو العاملة وبدرجة الشعور بالتعب ودرجة التيقظ والنشاط. كما تؤثر في النهاية على المعنويات^(*).

ثالثاً: الخدمات الاجتماعية

[1]- د. صالح الشنواني: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 207.

[2]- د. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(*) وفي واشنطن تكون فريق عمل نظم مجموعة من البيوت الاستشارية في الهندسة المعمارية والخدمات الاجتماعية وقسم علم النفس والعلوم السلوكية بجامعة كاليفورنيا. وتقوم فلسفة الفريق على أن يضم مكان العمل المشبع للحاجات والرغبات الأفراد يجب أن يتم من خلال مشاركة العاملين المستفيدين حيث سيتفصون فيما يتعلق بمساحات مكان العمل والإضاءة والتهوية والمقاعد وارتفاعها... الخ.

إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم، ويقصد بالخدمات الاجتماعية " تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة"^[13].

تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفير لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها بانديفاع ورغبة كبيرة حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من خبرة ومهارة وقدرة للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج إلى من يرعاه اجتماعيا وصحيا . والإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في استقراره النفسي وتحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفاعلية كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير . تمثل هذه الرعاية وأن ما قدمته المنظمة من خدمات انعكس إيجابيا على أدائه وسلوكه العام في المنظمة^[14].

إن هذه الخدمات إذا ما قدمت بالكيفية التي يرضى عنها العامل لاشك أن اندفاعه نحو العمل وبالآداء الذي ترغب فيه الجهة الموقرة لهذه الخدمات هو النتيجة الحتمية لذلك وترتب هذه الخدمات حسب الأهمية كما يلي^[15]:

أ- خدمات الإطعام: تعتبر التغذية المصدر الرئيسي لطاقة العامل التي بواسطتها يمكنها ممارسة نشاطه بفعالية وعليه فأداء العامل يرتبط في جزء منه في هذه الخدمة الذي شكلت موضوعاتها اهتمامات الباحثين ورجال الصحة العمالية الذي أكدت على أن التعلق الإيجابي بالعمل وعدم النفور منه يعود إلى توفير هذه الخدمة في أماكن العمل فعلى ذلك أكدتها تشريعات العمل الدولية والتي ألححت على توفيرها.

ب- الخدمات الصحية: إن رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته المهنية . فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود يلوك الفرد نحو أداء عالي مرغوب فيه من طرف المنظمة، هذا المحيط المشكل من مجموعة من العوامل التي تؤثر على صحة العامل بالدرجة الأولى، وكانت الطريقة الأكثر

[1]- د. عمر وصفي عقيلي : "إدارة الموارد البشرية" ، مؤسسة زهران، الجامعة الأردنية، 1991، ص 292.

[1]- د. صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 322.

[2]- أحمد زرقعة، إسماعيل عجلي، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

استعمالا في دراسة هذه العلاقة مرتبطة بمفهوم الإجهاد، وأثار الاضطرابات النفسية والجسدية على سلوك وأداء الأفراد، حيث ترجع بعض الإختلالات الصحية لبعض العمال إلى عدم الوصول إلى نتائج مقبولة من هذا الأداء المطلوب الأمر الذي يحتم إلى الفحص الجدي لمشاعر عدم الاطمئنان الشخصي الذي تستطيع أن تضايق العامل في عمله والمتعلقة أساسا في صحته.

ت- خدمات النقل: إن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والإرهاق . إن لهذه الخدمة أهمية كبيرة في تأثيرها المباشر على نفسية العمال وأدائهم وهو تفاعل ديناميكي يعكس التأثير في هذا المجال، وتكامل هذه الحاجة الجوهرية بالنسبة للعامل شكل طبيعي مع اتجاهات أخرى، وهذا ما يفسر اهتمام سوسولوجيا العمل لهذه الخدمة، فإن الراحة المطلوبة في هذا المجال تتفاعل مع هدف الفرد. وهدف المنظمة.

إن أهداف المنظمة أن لا يحس العامل بشيء من الألم الصحي جراء التعب المتواصل لكي لا ينعكس ذلك عليه ويظهره في شكل أداء متدني ومبادرة محدودة.

ث- خدمات الترفيهية والتثقيف: يشكل الترفيه عامل التوازن يقضي على النمط المتكرر للعمل . إن اقتناص الأوقات الميئة و الوتيرات النمطية في الإنتاج الصناعي اليوم أدى إلى تقييم الدور الإيجابي لنشاطات الترفيه والتثقيف وتجنب الكثير من التفسيرات المعاكسة لدور هذه الوسائل . إذا أريد الاعتراف بها كأساليب مؤكدة في تأثيرها على نشاط العامل، إن هذا العنصر يساهم في التحول الإيجابي تجاه العمل ويزيد الرضا عن شروط العمل الأخرى . فالعمال يدركون أهمية هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الإنتاج من خلال التوازن الذي تحدته فقر المهمات التنفيذية التي يقومون بها يوميا.

المطلب الثالث: العلاقات الانسانية:

أولا: علاقة الإدارة بالعمال

لتفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لا بد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهم ببعض، فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست

حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس علمية ودراسات علمية^[16].

ويمكن النظر إلى الأفراد في المنشآت (إدارة وعاملين) باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتحقيق حدة الصراع بين الإدارة والعمال بهدف زيادة الكفاية الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها^[17].

وتقوم فكرة المشاركة في الإدارة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم

وبذلك فإن استخ دام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ونشر الشعور بالانتماء إلى المشروع. وزيادة الرضا عن العمل كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا. حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين^[18] هما:

-رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

-استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات.

ولأجل أن تنجح الإدارة في تحفيز العاملين فإن عليها أن تخلق أجواء من الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين وأن تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها. وأن تحاول قدر الإمكان تفويض الصلاحيات التي تعتقد أنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم. كذلك تلك الصلاحيات التي تعتقد بقدرتهم على استخدامها كما هو في صالح المنظمة.

[1]- د. عادل حسن: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة- للنشر، 1998، ص 37.

[2]- د. صلاح الدين عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988، ص 373.

[3]- منال طلعت محمود: "أساسيات في علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003، ص 255-256.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد لهم شعورا بالأهمية والرضا والولاء للمنظمة كما أن الإدارة يجب أن تلعب دورا فعالا في تنمية الشعور لدى العاملين بأهمية الآراء والمقترحات التي يطرحونها خاصة إذا كانت هي آراء ومقترحات جيدة فعليا ونابعة من خبرة وتبحر ربة عميقة في مجال العمل. فمثل هذا الشعور يولد شعورا بالرضا والأهمية والتقدير العالي، وهذا بأجمعه يؤدي بالفرد إلى تقديم كل ما عنده من خبرة وجهد ومقدر لمصلحة المنظمة. ورفع معدلات الأداء بها^[19].

ثانيا: نمط الإشراف

من العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين ويلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط والإكراه والقسر في التوجيه حيث من المعروف بأن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء، النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج.

ولقد دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في حيث أن النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضاء حيث أن النوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها ومن الجدير بالذكر بأن هناك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عملية الإشراف والإداري منها^[20].

- تقبل المشرف لمسؤوليته في العمل تقبلا صادرا عن إيمانه بمهمته المتضمنة الجوانب الإنسانية والفنية.
- تركيز المشرف على الفرد قبل العمل الذي يؤديه مع ملاحظة عدم التضحية بالكفاءة الإنتاجية.
- الدعم والتشجيع للأفراد العاملين وتوضيح جوانب الانحرافات والمساعدة على تصحيحها.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم في أسلوب وطريقة العمل لغرض التطور والنمو فيه.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

[1]- صالح عودة سعيد: "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994، ص 330.
[1]- د. سهيلة محمد عباس، د علي حسين علي : "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، 2000، ص219.

- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمنظمة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق.
- تفويض الصلاحيات للأفراد العاملين وفقا لقدراتهم وكفاءتهم.

إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه تشير إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فبالدرجة التي يكون المشرف حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن عملهم.

ويجب أن نورد تحفظا بسيطا في هذا المقام، وهو أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما قوى تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل والعكس بالعكس وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، فالمشرف الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ويحوق رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتياحا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استثناءهم تجاه العمل^[21].

ثالثا: جماعة العمل

إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل . ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم^[22].

كما تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له . فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم كلما كانت

[1]- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، 148-149.

[2]- منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 256.

جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله، وطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة . فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا، وعندما تسير طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا . أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين يفسرون مصدر توتر أو إحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدرا لشعور الفرد بالاستياء .

ويمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد . فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا . فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا^[23].

رابعاً: الاتصال

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي، ويعرفه أغلب الباحثون بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل إلى شخص آخر (مستقبل) وذلك بغية تغير سلوكه، فالالاتصال التنظيمي أي الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في الموقف والاتجاهات.

ويلج كثير من الباحثون مثل " فراس " و " مونج " و " راسل " أن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات^[24].

[1]- د. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 149-150.

[1]- مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

من السمات التي تميز الاتصال كونه يرتبط بالسلوك الإنساني، فالعنصر البشري متقلب المزاج والاستعداد والإدراك. والنفس البشرية بمثابة وعاء ممتلئ بالأسرار ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين. بصورة منتظمة نظرا لاختلاف الدوافع والأساليب التي تدفع الإنسان نحو هدف ما. وبالتالي يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بطرق الاتصال، هكذا نجد أنه من الصعب وضع الاتصال في صيغة علمية مرتبط بحقائق ثانية لا يتغير بتغير المكان. ومن هذا نجد أنه من المستحيل التطابق في المعنى المقصود في الرسالة المتداولة بين طرفي الاتصال ولكن التشابه في المعنى يعتبر شيء وارد وفق فعالية وجودة الاتصال^[25].

وحتى تتم عملية الاتصال لابد من توفير حد أدنى من العناصر الضرورية لقيام العملية بدورها وهذه العناصر هي^[26]:

- المرسل: أو المصدر أو القائم بالاتصال يقوم بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء إلى الآخرين.

- الرسالة: تحتوي على الرموز لغوية لفظية أو غير لغوية أو غير لفظية التي تعبر عن الآراء أو المعاني أو الأفكار أو المعلومات.

- الوسيلة: أو الوسيط لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

- المستقبل: أو المتلقي. يستقبل الرسالة ومحتواها.

يقول "مارسون هير" أنه حتى نضمن أن يكون الاتصال دقيقا وناجحا، أي

قادرا على التعرف على جميع جوانب المشكلة يجب أن يكون هذا الاتصال مزدوجا، والازدواجية لا تعني أن يكون الاتصال صاعدا ونازلا، وإنما يعني ضرورة التعرف على ما يقوله أحد الأفراد أو يعمل به بالإضافة إلى أنه يهدف إلى معرفة ما قاله الفرد لنفسه أو ما أراد قوله أو عمله فعلا.

وهنا علينا أن لا نفترض في الآخرين أنهم سيفهمون ما نقوله لأنفسنا وإنما يجب الحصول على المعلومات التي تجعلهم يفهمون منا أقصى ما يمكن وأن نمح الطرف الآخر فرصة معينة تجعله في موقع نفسي بحيث يعبر عما فهمه وما سمعه وإعطائه فرصة ليوضح إستعابه لما سمع. هنا أيضا لابد من إدراك

[2]- د. محمد عبد الفتاح الصريني: "إدارة النفس البشرية والعلاقات الإنسانية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة زيتونة الأردنية، طبعة 1، 2003، ص 689، 690.

[3]- منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الموقف الاتصالي وما يدور حوله من عواطف وانفعالات معينة على الاتصال . حيث يقول " روجرز " أن الطريقة التي ندرك بها الأشياء أو المواقف أو المحيط حولنا والكيفية التي يدرك بها ذاتيا هي التي تحدد شخصيتنا وسلوكنا إزاء الآخرين وحتى نضمن الاتصال الناجح، لابد أن ندرك بأن إيصال المعلومات ليس هو الهدف في حد ذاته إنما الأصل هو أن نوصل هذه المعلومات بالطريقة المناسبة وأن نوضح بالشكل الذي يضمن اندماجها ضمن منظومة المعلومات لدى الفرد الموجه إليه حتى يشعر بأنها حقيقة مؤكدة وكلما كان نقلنا للمعلومات في وحدات صغيرة بدلا من نقلها دفعة واحدة كلما ساعدنا على نجاح الاتصال، حيث أن ذلك يعطي الأفراد قدرة على الاستيعاب كذلك لابد من مراعاة الفروقات الفردية وجوانب السلوك المختلفة واختلاف الفاعليات لدى العاملين، كما أنه لابد أن يكون اتصالا شخصيا لا جبريا بحيث لا يعتمد المسؤول في أسلوب اتصاله على وظيفته وسلطته، فمشكلة الاتصالات ليس هي ضعف المهارات أو الكفاءات بقدر هاهي مشكلة ضعف المشاعر إذ لابد من إثارة حماس المستقبل وكما يقول " بلاك " فإن الاتصال الفعال هو الشرارة التي تحول الجماعة إلى لراكدة إلى جماعة كلها إنتاج وحركة وحتى يكون الاتصال جيدا لابد من مراعاة وإدراك الحقائق الآتية:

- أن ما ينقل لا يكون بالضرورة دائما هو ما أريد أن ينقل
- ما يصل من معلومات ليس بالضرورة دائما هو ما نقل فعلا، أو ما أريد أن ينقل لأن المستمع أو القارئ يفسر ما يستلمه من معلومات على ضوء معرفته الشخصية وعواطفه ومشاعره.
- لابد أن يكون الاتصال مزدوجا، بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم . وأخيرا فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول " هو ايت " .
- كما أن الاتصال كما يقول " بلزيري ملز " ثقة متبادلة أو مشاركة كافية من الثقة . هذه الثقة التي لا تنشأ بشكل عفوي بل لابد أن تكسب من خلال المعاملة ونوعيتها^[27] .

- بعض العوامل التي تؤدي إلى إعاقة الاتصال^[28]!

1- الإدراك الانتقالي: لا تستطيع أجهزة الإنسان حسية الاستجابة إلا لقليل من الرسائل والأحداث التي تصادفها والتي يمر أمامها بالإضافة إلى أن استجابة كل ما تختلف عن استجابة الآخرين إذ يبدو أن المتلقي يدرك فقط رسائل محدودة العدد من بين الكم الهائل من المضمون المعروض وما يدركه من

[1]- عبد المعطي محمد عساف: "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران- للنشر والتوزيع-1999، ص235-237.

[2]- د. محمد ناجي الجوهر : "الاتصال التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي، العين- الإمارات العربية المتحدة- الطبعة الأولى، 2000، ص120-121-124-127.

رسائل لا بد أن يرتبط بمصالحه وبتنسيق مع اتجاهاته وسينجم مع قيمه ومعتقداته وبال تالي فاستجابة الفرد لما يمر أمامه يرتبط بالتكوين النفسي له.

2- يدرك الإنسان ما سبقه مع معتقداته : يحدد الإنسان ما يأخذه من محيطه مما يثير انتباهه واهتمامه ويحدد الطريقة التي يدرك بها ما حوله . حيث يضيف معاني على الأحداث أو الأشياء التي شاهدها والتي تحدث أمامه ويقوم بتوجيه إدراكه بما يساعده على الاستمرار في الحياة، وكذلك من ناحية أخرى فإن إدراك الفرد أن الناس يتوقعون منه أشياء كثيرة، سوف يتصرف بطريقة تتماشى مع تصرفاتهم هذه.

3- معنى الرسالة يظهر على مستوى المضمون : حيث غالبا ما يتيح تدنى مستوى دقة الرسالة وتشويهها وعدم فهمها من فشلنا في التعرف على العوامل المرتبطة بالرسالة كالعلاقات والبيئة وشكل العرض وغيره وبالتالي فصلها عن المضمون الذي يصلنا منها.

4- غموض الرسالة يقود إلى تحريفها : يعرف الغموض بأنه درجة عدم اليقين المرتبطة بالمعلومات . فإذا كان كلامك غامضا بالنسبة لي. فذلك يعني أنني غير متأكد مما قلته لي، وفي العملية الاتصالية تظهر ثلاث أنواع من الغموض:

أ- غموض المعنى : يتعلق هذا بعدم اليقين في التنبؤ ما يقصده منشى الرسالة بحيث لا تتمكن كمتلقي من تحديد ما يقصده المرسل.

ب- غموض القصد : يقصد بهذا عدم اليقين في التنبؤ بالسبب الذي جعل منشى الرسالة يقول أو يكتب تلك الرسالة في هذا الوقت بالذات وتلك الطريقة بالذات وتلك الظروف.

ج- غموض التأثير : يتعلق هذا بعدم الثقة في التنبؤ بردود الفعل اتجاه رسالة ما.

5- تأثير المتسلم بحالاته الانفعالية : حينما يشعر الفرد في ظروف عمله بقدر معين من القلق والخوف، أو عدم الأمان. فإن ما يسمعه يشكل لديه أثارة وتهديدا، قياسا بسماعه لذات الموقف عندما يكون على درجة عالية من الاستقرار والتوازن الذهني والفكري لذلك فإن عملية الاتصال لا تحقق أهدافها بنجاح إلا إذا اتسمت إمكانية أخذها من وجهة نظر متغيرات الحالات الانفعالية والنفسية للأفراد . فحالات الغضب من شأنها أن تؤدي إلى استقبال المعلومات والبيانات بصورة سليمة بينما تشكل الحالات الاعتيادية قاعدة إيجابية لاستقبال ذات البيانات بصورة سليمة.

المبحث الثاني : علاقة ظروف العمل بالرضا الوظيفي

المطلب الثاني: تأثير شروط العمل على اداء العاملين

أولاً: الأجور

تحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز للاجتماع للفرد لأي مجتمع^[29].

فالأجر هو مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارته في العمل والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخله يهيمه المحافظة على مستواه وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا ملموسا وعادلا لمجهود الفرد في العمل حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى قدراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى) وإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقا لها يعتبر نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة^[30].

وتشير الدراسات التي أجريت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح^[31].

فالأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الشركة^[32] وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية

[29]- د. سهيلة محمود عباس: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2003، ص 226.

[1]- أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين"، دار الكتب، 2000، ص 380-381.

[2] - أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 143.

[3]- د. أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعي للنشر، 2001، ص 187.

لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية أو باعتبارها الوسيلة المناسبة بالشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى الشركة فإن الأجر ذا أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

- 4 - الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- 5 - الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- 6 - الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

ثانياً: الترقية

تعرف الترقية على أنها تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة.

كما تعرف على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الأشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات.

عندما نلاحظ المنظمة أن مؤهلات فرد أو كفاءته أصبحت لا تتطابق مع مواصفات المنصب وهذا بالمعنى الإيجابي أي أنه ليس باستطاعته لا هو ولا المنظمة استغلال هذا الفائض من الطاقة والمعرفة والقدرة، وأن هذه القدرات تؤهله لشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله حالياً تلجأ المؤسسة إلى ترقبه لمنحه فرصة استغلال وانتفاع من الفائض وسيكون له صدى إيجابي على الفرد ذاته يحفزه إلى تنمية واستشارة قدراته أكثر لأنه سوف يشعر بالرضا والامتنان للمؤسسة وزملائه بالعمل أكثر قصد الانتفاع من الترقية، أما إذا ربطت بالأقدمية فإن الترقية في هذه الحالة كحافز سيفقد أثره في التحفيز سبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي من خلال هذا يمكن القول أن الترقية تلعب دوراً هاماً لكل من الفرد والمنظمة.

فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي والمنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي^[33].

في هذا الصدد تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى " فروم " (Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية . فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها . فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة^[34].

ثالثا: المكافآت

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية. ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت، وتتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة.

كما يمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمؤسسة . إذا كانت تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت . فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقع العمل، موقع المكتبة.

فكلما يريد المستثمر أن يحصل على أقصى عائد من استثماره، فإن المنظمة يجب أن تحقق أقصى عائد من نظام مكافآتها، ويمكن تحقيق هذا من خلال التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم وإدراكهم للمكافآت ذات القيمة بالنسبة لهم . فتصور الإدارة أنها قادرة على معرفة هذه الأمور بدلا من الأفراد، يجعلها تقع في أخطاء قد تقلل من فعالية نظام المكافآت الممنوح للأفراد ومن ا لافتراضات الخاطئة الأخرى والمتعلقة بنظام المكافآت من تطبيق المنظمة مزيج واحد من المكافآت لكل الأفراد، فقد أوضحت

العديد من الدراسات، أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة، ومن هذه المتغيرات، العمر، المركز الاجتماعي ، وسنوات الخبرة، وعدد أفراد الأسرة، فمثلا الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن.

أيضا هناك اعتبار آخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد وهي المنفعة الداخلية التي تحقق لفرد نتي جة المكافأة . فدائما ما ينظر كل من الأفراد والمديرين إلى المنفعة الملموسة والمادية المرتبطة بالمكافأة فقط.

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء . فلن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميزا في عملهم . أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فردا على أساس الاستحقاق. فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة انجازه، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة^[35].

المطلب الثالث: تأثير علاقات العمل على اداء العاملين

أولاً: علاقة الإدارة بالعمال

لتفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لا بد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهم ببعض، فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس علمية ودراسات علمية^[36].

[1]-د. راوية حسن: " إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، طبع- نشر- توزيع، الدار الجامعية، 2001، ص 261-262-263.
[1]- د. عادل حسن: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة- للنشر، 1998، ص 37.

ويمكن النظر إلى الأفراد في المنشآت (إدارة وعاملين) باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتحقيق حدة الصراع بين الإدارة والعمال بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها^[37].

وتقوم فكرة المشاركة في الإدارة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم

وبذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ونشر الشعور بالانتماء إلى المشروع. وزيادة الرضا عن العمل كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا. حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين^[38] هما:

-رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

-استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات.

ولأجل أن تنجح الإدارة في تحفيز العاملين فإن عليها أن تخلق أجواء من الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين وأن تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها. وأن تحاول قدر الإمكان تفويض الصلاحيات التي تعتقد أنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم. كذلك تلك الصلاحيات التي تعتقد بقدرتهم على استخدامها كما هو في صالح المنظمة.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد لهم شعورا بالأهمية والرضا والولاء للمنظمة كما أن الإدارة يجب أن تلعب دورا فعالا في تنمية الشعور لدى العاملين بأهمية الآراء والمقترحات التي يطرحونها خاصة إذا كانت هي آراء ومقترحات جيدة فعليا ونابعة من خبرة وتجربة عميقة في مجال العمل. فمثل هذا الشعور يولد شعورا بالرضا والأهمية والتقدير العالي، وهذا بأجمعه يؤدي بال فرد إلى تقديم كل ما عنده من خبرة وجهد ومقدر لمصلحة المنظمة. ورفع معدلات الأداء بها^[39].

[2]- د.صلاح الدين عبد الباقي، د.عبد الغفار حنفي: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988، ص 373.

[3]- منال طلعت محمود: "أساسيات في علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003، ص 255-256.

[1]- صالح عودة سعيد: "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994، ص 330.

ثانياً: نمط الإشراف

من العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين ويلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط والإكراه والقسر في التوجيه حيث من المعروف بأن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء، النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج.

ولقد دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في حين أن النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضاء حيث أن النوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها ومن الجدير بالذكر بأن هناك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عملية الإشراف والإداري منها^[40].

- تقبل المشرف لمسئوليته في العمل تقبلاً صادراً عن إيمانه بمهمته المتضمنة الجوانب الإنسانية والفنية.
 - تركيز المشرف على الفرد قبل العمل الذي يؤديه مع ملاحظة عدم التضحية بالكفاءة الإنتاجية.
 - الدعم والتشجيع للأفراد العاملين وتوضيح جوانب الانحرافات والمساعدة على تصحيحها.
 - إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم في أسلوب وطريقة العمل لغرض التطور والنمو فيه.
 - إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمنظمة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق.
 - تفويض الصلاحيات للأفراد العاملين وفقاً لقدراتهم وكفاءتهم.
- إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه تشير إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فبالدرجة التي يكون المشرف حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإن يكسب ولاءهم ورضاهم عن عملهم.

ويجب أن نورد تحفظاً بسيطاً في هذا المقام، وهو أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضاً

[1]- د. سهيلة محمد عباس، د علي حسين علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، 2000، ص 219.

على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما قوى تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل والعكس بالعكس وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، فالمشرف الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ويحقق رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتياحا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استياءهم تجاه العمل^[41].

ثالثا: جماعة العمل

إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل . ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم^[42].

كما تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له . فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مل مسببا لاستياء الفرد من عمله، وطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة . فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا، وعندما تسير طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا . أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين يفسرون مصدر توتر أو إحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي

[1]- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، 148-149.

[2]- منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 256.

قد يصريبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدرا لشعور الفرد بالاستياء.

ويمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد . فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا . فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر ال ناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوى التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا^[43].

المطلب الثالث: تأثير ظروف العمل على أداء العاملين

أولاً: ساعات العمل:

أصبح موضوع السيطرة على الوقت العمل من المشاكل الواضحة في معظم المنظمات وفي أغلب دول العالم. سواء المتطورة منها أو النامية ولذلك سعت الإدارات وبصورة خاصة إدارات الأفراد إلى إيجاد السياسات التي تحدد من ظاهرة عدم الالتزام بمواعيد العمل والضوابط الخاصة التي تعتمد عليها المنظمة في هذا الخصوص^[44].

فيمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل لل فرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل . ويجب أن ننوّه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف عن الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل (بالزيادة أو النقصان) كبيرا، وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل محدودا . وبناءا عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة أو درجة تفضيله للوقت عملا إضافيا أو درجة تفضيله للعمل في تأدية عمل معين، يمكن أن يعطي مؤشرا عن ساعات وجدول الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضلة لدى الفرد.

[1]- د. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 149- 150.

[1]- د. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 388.

وتجدر الإشارة أيضا إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل زاد الإجهاد، وبالتالي قل الرضا عن العمل . وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر^[45].

كما أنه من السياسات التي أخذت مجراها في التطبيق للحد من مشكلة عدم الانضباط و الالتزام بمواعيد العمل . والرضا عن العمل سياسة ساعات العمل المفتوحة أو المرنة ولقد أصبح استخدام هذه السياسة واسع الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية في الآونة الأخيرة . ولقد طبق أول مرة في ألمانيا الغربية سنة 1960 وفي 1970 عملت بموجبه 10 شركات هناك ولقد أشارت النتائج إلى كثير من الجوانب الإيجابية من جراء تطبيق هذا النظام.

ويشير نظام ساعات العمل المفتوحة إلى تلك الإجراءات والسياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية والاستقلالية في إختيار وتحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي . إذ من الممكن أن يبدأ الفرد العامل العمل في أي وقت خلال فترة الصباح المحددة $(8^{H00}-9^{H00})$ وهناك ساعات يتوجب على جميع الأفراد العاملين العمل فيها . والتي تسمى بالساعات المطلوبة والأساسية وقد تكون هذه الساعات من $(11^{H00}-9^{H00})$ حيث تكون بعد هذه الساعات زمن فترة الغداء وبعد تلك الفترة أيضا تحدد فترة أخرى للساعات العمل المطلوبة والتي تستلزم وجود كافة الأفراد العاملين فيها ولتكن من $(13^{H00}-16^{H00})$ بعد هذه الفترة الملزمة لوجود الأفراد العاملين فيها جميعا . من الممكن أن تكون الساعات مرنة أي بإمكان الفرد العامل ترك العمل في أي وقت يشاء كأن يترك العمل من $(16^{H00}-18^{H00})$.

ويؤثر نظام ساعات العمل المفتوحة على العاملين بحيث تؤدي إلى^[46]:

- 5 - يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضاء العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص الممنوحة لهم للموازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل
- 6 - زيادة الولاء للمنظمة. والعمل على دعم سياستها المختلفة.
- 7 - تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين من جراء انخفاض الروح المعنوية والإجهاد النفسي بفعل الظروف البيئية الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال نظام ساعات العمل المفتوحة.

[2]- د. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 150-151.

[1]- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سبق ذكره، ص 388 إلى 390.

8 - تنمية المشاعر الإيجابية للفرد كشعوره بأهمية عمله والمنظمة التي يعمل بها وأهميته ودوره في هذه المنظمة.

ثانياً: ظروف العمل المادية (الطبيعية)

أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة وخاصة داخل المشروعات الصناعية من الأمور المسلم بها، حيث تساعد على تحسين الكفاية وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين الأفراد وتقليل حوادث العمل، وتخفيض تكاليف الإنتاج^[47].

ويرى أحمد صقر عاشور أن ظروف العمل المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي عن رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته لعمله وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن، وكان اهتمام هذه الدراسات متركزاً على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختيار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم على العمل. وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل. في معدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف في بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة^[48].

و اتفاقاً مع ذلك يتجه بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمنوا خطتهم المعمارية الاعتبارات الخاصة بالمؤثرات السيكولوجية مثل الألوان، الموسيقى على أساس هذه العوامل المادية ككل تؤثر في المزاج الشخصي للعامل أو العاملة وبدرجة الشعور بالتعب ودرجة الانتيقظ والنشاط. كما تؤثر في النهاية على المعنويات^(*).

ثالثاً: الخدمات الاجتماعية

[1]- د. صالح الشنواني: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 207.

[2]- د. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(*) وفي واشنطن تكون فريق عمل نضم مجموعة من البيوت الاستشارية في الهندسة المعمارية والخدمات الاجتماعية وقسم علم النفس والعلوم السلوكية بجامعة كاليفورنيا. وتقوم فلسفة الفريق على أن يضم مكان العمل المشيع للحاجات والرغبات الأفراد يجب أن يتم من خلال مشاركة العاملين المستفيدين حيث سيتقنون فيما يتعلق بمساحات مكان العمل والإضاءة والتهوية والمقاعد وارتفاعها... الخ.

إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم، ويقصد بالخدمات الاجتماعية " تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العام لين، وتشعرهم أن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة^[49].

تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفير لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها بانديفاع ورغبة كبيرة حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من خبرة ومهارة وقدرة للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج إلى من يرعاه اجتماعيا وصحيا . والإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في استقراره النفسي وتحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفاعلية كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير . تمثل هذه الرعاية وأن ما قدمته المنظمة من خدمات انعكس إيجابيا على أدائه وسلوكه العام في المنظمة^[50].

إن هذه الخدمات إذا ما قدمت بالكيفية التي يرضى عنها العامل لاشك أن اندفاعه نحو العمل وبالآداء الذي ترغب فيه الجهة الموقرة لهذه الخدمات هو النتيجة الحتمية لذلك وترتب هذه الخدمات حسب الأهمية كما يلي^[51]:

أ- خدمات الإطعام: تعتبر التغذية المصدر الرئيسي لطاقة العامل التي بواسطتها يمكنها ممارسة نشاطه بفعالية وعليه فأداء العامل يرتبط في جزء منه في هذه الخدمة الذي شكلت موضوعاتها اهتمامات الباحثين ورجال الصحة العمالية الذي أكدت على أن التعلق الإيجابي بالعمل وعدم النفور منه يعود إلى توفير هذه الخدمة في أماكن العمل فعلى ذلك أكدتها تشريعات العمل الدولية والتي ألحت على توفيرها.

ب- الخدمات الصحية: إن رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته المهنية . فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود يلوك الفرد نحو أداء عالي مرغوب فيه من طرف المنظمة، هذا المحيط المشكل من مجموعة من العوامل التي تؤثر على صحة العامل بالدرجة الأولى، وكانت الطريقة الأكثر استعمالا في دراسة هذه العلاقة مرتبطة بمفهوم الإجهاد، وأثار الاضطرابات النفسية والجسدية على سلوك وأداء الأفراد، حيث ترجع بعض الاختلالات الصحية لبعض العمال إلى عدم الوصول إلى نتائج مقبولة

[1]- د. عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران، الجامعة الأردنية، 1991، ص 292.

[1]- د. صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 322.

[2]- أحمد زرقعة، إسماعيل عجلي، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

من هذا الأداء المطلوب الأمر الذي يحتم إلى الفحص الجدي لمشاعر عدم الاطمئنان الشخصي الذي تستطيع أن تضايق العامل في عمله والمتعلقة أساسا في صحته.

ت- خدمات النقل: إن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والإرهاق . إن لهذه الخدمة أهمية كبيرة في تأثيرها المباشر على نفسية العمال وأدائهم وهو تفاعل ديناميكي يعكس التأثير في هذا المجال، وتكامل هذه الحاجة الجوهرية بالنسبة للعامل شكل طبيعي مع اتجاهات أخرى، وهذا ما يفسر اهتمام سوسيولوجيا العمل لهذه الخدمة، فإن الراحة المطلوبة في هذا المجال تتفاعل مع هدف الفرد. وهدف المنظمة.

إن أهداف المنظمة أن لا يحس العامل بشيء من الألم الصحي جراء التعب المتواصل لكي لا ينعكس ذلك عليه ويظهره في شكل أداء متدني ومبادرة محدودة.

ث- خدمات الترفية والتثقيف:

يشكل الترفيه عامل التوازن يقضي على النمط المتكرر للعمل . إن اقتناص الأوقات الميئة و الوتيرات النمطية في الإنتاج الصناعي اليوم أدى إلى تقييم الدور الإيجابي لنشاطات الترفيه والتثقيف وتجنب الكثير من التفسيرات المعاكسة لدور هذه الوسائل . إذا أريد الاعتراف بها كأساليب مؤكدة في تأثيرها على نشاط العامل، إن هذا العنصر يساهم في التحول الإيجابي تجاه العمل ويزيد الرضا عن شروط العمل الأخرى. فالعمال يدركون أهمية هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الإنتاج من خلال التوازن الذي تحدته فقر المهمات التنفيذية التي يقومون بها يوميا.

المبحث الاول: ظروف العمل في المؤسسة :

تعد ظروف العمل من أهم مجالات الاهتمام الخاصة بميدان الصحة والسلامة المهنية، و من المهم معرفة مكونات هذه الظروف في المؤسسة الصناعية، لفهم المخاطر التي تتعرض لها عناصر الإنتاج و على رأسها العنصر البشري.

المطلب الاول: مفهوم ظروف العمل: I-

في البداية يجب الإشارة إلى أن مصطلح ظروف العمل، غالبا ما يستعمل من قبل العامة و بعض الكتاب، للدلالة على الظروف المادية للعمل، كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة...، في حين تعطي مصادر أخرى معنى أوسع لظروف العمل، ليشمل بعض النواحي الاجتماعية و التنظيمية في العمل و حتى خارجه. فمصطلح ظروف العمل يعطي محتوى صعب التحديد و يختلف حسب الكتاب و يتغير حسب الحقب التاريخية و حسب المؤسسات⁽¹⁾. و من التعريفات المقدمة في هذا المجال نذكر ما يلي:

" ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه، وفي ميوله اتجاه العمل و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المؤسسة التي ينتمي إليها⁽²⁾ نلاحظ أن هذا التعريف لم يظهر بوضوح مختلف مكونات ظروف العمل، و ربما كان تركيزه على ظروف العمل الاجتماعية. ظروف العمل "على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية (H.Saval) و عرف (هنري سافال) كالإضاءة ، الضوضاء الحرارة...، و كذلك ذات طبيعة بيولوجية و معنوية، كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال والعلاقات العمودية مع السلم الإداري، و هي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل و أهميته و طبيعته. نرى أن هذا التعريف أشمل؛ لأنه تضمن مختلف جوانب ظروف العمل في المؤسسة الصناعية. و عليه يمكن إجمال ظروف العمل في المؤسسة الصناعية في ثلاثة أقسام أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية و ظروف العمل التنظيمية. و فيما يلي تفصيل لكل من هذه الظروف.

المطلب الثاني: ظروف العمل المادية:

ظروف العمل المادية هي العوامل التي لها كيان ملموس، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه العوامل.

1- الظروف الفنية والتقنية:

تعد ظروف العمل الفنية والتقنية، من ظروف العمل المادية التي تؤثر سلبا على صحة وسلامة العمال إذا كانت غير ملائمة. نذكر من هذه الظروف ما يلي:

1-1- موقع المصنع وتصميم المباني:

يعد اختيار موقع المصنع المؤسسة من القرارات الهامة التي تسبق نشاط المؤسسة

اصلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 205)

2- نفس المرجع، ص206

و الاختيار غير الدقيق لهذا الموقع، يمكن أن يؤثر سلبا على صحة وسلامة العمال، وسلامة مختلف عناصر الإنتاج، بسبب عدة عوامل أهمها¹

البعد عن مصادر المواد الأولية يزيد من احتمالات وقوع حوادث نقل المواد
البعد عن وسائل النقل من الممكن أن يعرض العاملين للإجهاد والتعب
البعد عن مراكز البيع من الممكن أن يعرض المنتجات لحوادث النقل.
كما أن المواقع ذات نسبة التلوث المرتفعة، تؤثر على صحة العمال وسلامتهم.
كما يؤثر تصميم المباني غير المناسب على صحة وسلامة العمال، خاصة من خلال²
عدم احترام المواصفات اللازمة في تصميم وتشييد المباني.
استعمال مواد البناء غير المناسبة، كالإسمنت المسلح.
عدم احترام المقاييس المتعارف عليها علميا.
الأرضيات غير المستوية، غير الصلبة، سريعة الاهتزاز...
عدم ملاءمة الأسقف والجدران، من حيث نوعية المواد المستعملة والألوان المطلية بها.
عدم توفر إجراءات النجدة، كالمخارج، السلالم، في حالات الطوارئ،...

33

-1-2- تخطيط وتنظيم مكان العمل:

يمكن للمؤسسة أن تنظم مكان العمل وترتبه ترتيبا كاملا، في الوقت نفسه الذي يقوم فيه الخبراء بتصميم أماكن الآلات وترتيبها، وتصميم عملية مناولة المواد، داخل المؤسسة. ويستعان . في ذلك بخبراء في الهندسة البشرية(*)

و يؤثر سوء تخطيط وتنظيم مكان العمل، على صحة وسلامة العمال وعلى سلامة عناصر الإنتاج الأخرى كالمواد، الآلات، المنتجات، من خلال مجموعة من العوامل أهمها: عدم وجود ممرات آمنة يستعملها العمال، انعدام ترتيبات النجدة في الموقع الإنتاجي، عدم ترك المسافات المناسبة بين الآلات أو سوء ترتيبها، ضيق المواقع الإنتاجية، عدم وجود مساحات كافية للتخزين (صعوبة تداول المواد، عدم نظافة المواقع الإنتاجية... إلخ. 2) و على سبيل المثال، وجد في الولايات المتحدة الأمريكية أن حوالي 6% من إجمالي الإصابات البالغة في الصناعة، % 21 من العاهات المستديمة، % 25 من العاهات المؤقتة، سببها (أعمال مناولة المواد. 3) كما يتعرض العمال بسبب مناولة المواد اليدوية إلى عدة أمراض، كأمراض الجلد نتيجة الاحتكاك الدائم بالمواد خاصة الخطرة، و أمراض العمود

¹ صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص: 141، 140.

² عز الدين فراج، مرجع سبق ذكره، ص: 158، 157 .

(*) الهندسة البشرية هي ذلك العلم الذي تشترك فيه عدة علوم و اختصاصات، و الذي يهتم بتصميم الآلات و المعدات الصناعية و تهيئة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل، بحيث تتلاءم مع قدراته الإنسانية و النفسية و الحركية و قدراته على التعلم و مع أبعاد جسمه، حيث تحقق له الراحة و الأمن و الرضا عن العمل.

الفقري وآلام أسفل الظهر، والذي أصبح يمثل مشكلة كبيرة في العمليات الإنتاجية في معظم أنحاء العالم، إذ تقدر نسبة آلام الظهر في (الحالات المهنية التي جرى التعويض عنها ب % 13 من جميع الإصابات.4)

1-3- الآلات والمواد ووسائل الوقاية:

أ- الآلات: تمثل الآلات جزءاً مهماً من ظروف العمل، وتؤثر على صحة وسلامة (العمال خاصة في الحالات التالية:5)

عدم ملائمة الآلة للعامل (عدم قدرة العامل على التكيف معها التصميم غير المأمون.

عدم تسوير الأجزاء الآلية الخطيرة.

استخدام أجهزة وآلات سريعة التآكل والصدأ،...

وإدارة المؤسسة مطالبة بمراعاة صحة وسلامة العمال، أثناء اختيار التقنيات التكنولوجية (والمعدات والآلات الإنتاجية

ب- المواد: تعد المواد من ظروف العمل اليومية التي يتعامل معها العمال، والتي من (الممكن أن تؤثر على صحتهم وسلامتهم، بسبب:

- ضعف أجهزة التغليف الضرورية لها.

- طبيعتها الخطرة كالمواد الكيماوية، الإشعاعية، القابلة للانفجار

- عدم احترام الشروط اللازمة في تخزينها،...

ج- وسائل الوقاية الشخصية: تعد وسائل الوقاية الشخصية من العوامل التي تحول دون تعرض العامل إلى حوادث العمل والأمراض المهنية، ويتم اللجوء إليها عندما يتعذر استئصال المخاطر من مصادرها.

ويعد مدى توفر هذه الوسائل للعاملين في المؤسسة، من ظروف العمل المادية التي يعملون فيها، و عدم توفر هذه الوسائل أو توفرها بمواصفات غير ملائمة، كأن تكون صعبة الارتداء والنزع، غير مناسبة لمقاييس العمال، تسبب الإرهاق، ثقيلة...، يؤدي إلى زيادة إصابة العمال بالحوادث والأمراض المهنية.

2- الإضاءة:1

2-1- تعريف الإضاءة، قياسها، أنواعها:2

تعرف الإضاءة بأنها كمية الضوء الساقطة على مساحة معينة مثل مكان العمل. و يمكن ووحدة قياس الإضاءة هي (، - PHOTOMETER) قياسها بجهاز يعرف باسم (فوتومتر . 2

¹صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره،ص: 165)
²المرجع نفسه،ص: 268

و هي وحدة قياس مترية .و هناك وحدة قياس أخرى غير مترية تعرف بالقدم -،) LUX) لوكس (شمعة، و تعبر عن ضياء شمعة على سطح مساحته قدم مربع¹.
هناك مصدران للإضاءة في المؤسسة هما الإضاءة الطبيعية ويقصد بها؛ الضوء الطبيعي أو ضوء النهار ومصدره الشمس .الإضاءة الصناعية؛ و تنتج من الأجسام المضيئة نتيجة لارتفاع درجة حرارتها، سواء تم ذلك بطرق طبيعية أو كيميائية، وتستخدم في ذلك المصابيح بأنواعها مثل: (المصابيح المتوهجة، النيون، استخدام العاكسات... الخ²).

و من الخطأ الاعتماد على الإضاءة الطبيعية لوحدها، لأنه في كثير من الأحيان لا تف بالشرط الضرورية .فقد يصبح الضوء الطبيعي غير كاف في بعض الأوقات أو الفصول، مما يدعو إلى ضرورة إقامة نظام جيد للإضاءة الصناعية، بل من الأفضل وجود نظام يعمل على تكامل الإضاءة الطبيعية و الإضاءة الصناعية³).

-2-2- آثار الإضاءة و الألوان على صحة و سلامة العمال²:

الإضاءة إذا كانت تتميز بالتوزيع غير الجيد في مكان العمل، الزيادة أو النقص في شدتها أو التباين في الوهج، فإنها تعد إضاءة غير جيدة و لها آثار سلبية على صحة و سلامة العمال.
فقد يتعرض العاملون في العراء كالأماكن الصحراوية، عمال التصوير، عمال اللحام...، إلى شدة الإضاءة، و التي تؤدي إلى: الضعف التدريجي في قوة الإبصار نتيجة إجهاد العين، التأثير على الجهاز العصبي المركزي، مما يؤدي إلى الشعور بالإجهاد و الصداع، إضافة إلى ارتفاع نسبة الحوادث و الإصابات، خاصة عند التفاوت الكبير في شدة الإضاءة بين الأماكن المتقاربة من المصنع.
و يتعرض عمال المناجم، الأنفاق، عمال التحميص في معامل التصوير...، إلى ضعف الإضاءة، و التي تؤدي إلى اتساع حدقة العين إلى أكبر حد، ارتخاء العضلات المتصلة بالعدسة كما قد يصاب هؤلاء العمال بمرض دوار العين، الذي يؤدي إلى جعل المرئيات تهتز أمام العين.
و للوهج في أماكن العمل كذلك أضرار و تأثيرات على صحة و سلامة العمال؛ فالوهج يحدث نتيجة تسلط مصدر الضوء على مجال الرؤية مباشرة أثناء العمل، أو ينتج عن الأشعة الساقطة على العين من بعض المواد المصقولة و الواقعة في مجال رؤية العامل، إذ يؤدي إلى (الشعور بألم في العينين، إضافة إلى متاعب جسدية و نفسية³).

¹ أركان الزهاوي، دور السلامة و الصحة المهنية في حماية العاملين بالمصانع، محاضرات الدورة الخاصة بالسلامة و الصحة المهنية، مرجع سبق ذكره، ص: 86

² مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 371

3 صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية: مرجع سبق ذكره، ص: 20

الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

في الولايات المتحدة الأمريكية أجريت دراسة علمية، أظهرت أن 5% من إصابات العمل كان السبب المباشر فيها نقص الإضاءة في موقع العمل، كما أظهرت الدراسة أن 20% من حوادث العمل تعود إلى الإجهاد البصري وسوء الإضاءة.

كما وجد أنه من بين 81 ألف حادث صناعي بإحدى شركات التأمينات الاجتماعية الأمريكية (كانت 32,8% منها بسبب عدم كفاية الإضاءة¹).

وفي دراسة أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية، ظهر أن رفع الإضاءة إلى 200 لوكس في أقسام الإنتاج، خفض من معدلات إصابات العمل بما يعادل 32% النتائج نفسها جاءت بها دراسات أخرى في أماكن مختلفة من العالم.

إضافة إلى مزايا الإضاءة، فإن للألوان كذلك أهمية في هذا المجال. فقد أثبتت عدة بحوث أن للضوء علاقة بالألوان، و للألوان علاقة بطبيعة العمل. فالألوان المحيطة بمكان العمل، كألوان الجدران، الأرضيات، الآلات...، لها تأثير على نفسية العامل، و بالتالي على صحته و سلامته فمجموعة الألوان الحارة كالأحمر، البرتقالي، الأصفر تشعر بالدفء، و مجموعة الألوان الباردة كالأزرق، الأخضر، البنفسجي تشعر بالبرد، كما أن هناك ألوانا ذات تأثير مريح و منشط، وألوان عاكسة تزيد من شدة الإضاءة... إلخ. إضافة إلى استعمال الألوان في تمييز بعض الأمور الهامة كأزرار إيقاف الآلة، حافات السلالم، أزرار الإنذار...، " و قد أثبتت العديد من التجارب أن الاستعمال الرشيد و العقلاني للألوان لم يكن من باب الكماليات و إنما بقصد التقليل من التعب (البصري و تحسين مرد ودية العاملين "في إحدى المؤسسات قام المدير بدهن حجرات المكاتب باللون البارد الباعث على² الاسترخاء، فاشتكت العاملات في فصل الشتاء من شدة البرد، وعندما غير المدير لون حجرات المكاتب إلى اللون الأصفر الدافئ والأخضر، أحست العاملات بالدفء رغم أن درجة الحرارة (كانت كما هي عليه في السابق³)."

"كذلك قامت بعض المصانع بتلوين آلاتها، لتحسين صحة العمال وسلامتهم وإنتاجيتهم، فمثلا لونت الأجزاء المتحركة بلون فاتح كالبرتقالي والأجزاء الثابتة بلون مميّز كالأخضر، وبذلك أصبح (أثرها مريحا على العمال وارتفعت إنتاجيتهم، وقلت معدلات ارتكابهم للحوادث²)."

فمن المهم المعرفة الجيدة بخصائص الإضاءة و خصائص الألوان، و كيفية استعمالهما، لما لهما من أثر على صحة و سلامة العمال.

-3-الضوء:

-3-1- مفهوم الضوء و قياسها :

¹ حكمت جميل، الإضاءة وأثرها على صحة العاملين، مرجع سبق ذكره، ص: 77
² عبد الرحمان عيسوي، علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1982، ص: 134
³ محمود عبد المولى، مرجع سبق ذكره، ص: 120

الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

"هناك من يعرف الضوضاء على أنها تلك الأصوات غير المرغوب فيها، و على هذا يمكن اعتبار القطعة الموسيقية ضوضاء، إذا لم يرغب الإنسان في سماعها، فتقديرات الأشخاص للضوضاء تختلف، فبعضهم يعد صوتا معيناً ضوضاء، بينما لا يعده آخرون كذلك¹

لذا وجب أن نحدد تعريفاً أكثر دقة، " فالضوضاء هي تداخل الموجات الصوتية بطريقة غير منتظمة، فتتغير باستمرار من حيث طولها و ترددها، مما تسبب آثاراً جانبية على الأذن و على الصحة العامة للجسم"²

و في أواخر القرن العشرين، بدأ العلماء يقولون أن الضوضاء هي إحدى العوامل الملوثة للجو، و التي لا تختلف عن الملوثات الأخرى، كتلوث الجو بالدخان، الغازات السامة، الأتربة... ، و ذلك لما لها من أثر سيء على صحة الفرد، في حالة ارتفاع شدتها عن الحد الأعلى المسموح به . فالضوضاء تعد أحد مشاكل البيئة المعاصرة، إضافة لكونها إحدى المشاكل الرئيسية في كتي من الصناعات. لذا وجب دراستها لوضع أفضل الحلول للحد من تأثيراتها السيئة على صحة و سلامة العمال.

و تسمى وحدة (Sonometre) تقاس الضوضاء بجهاز قياس الصوت و يسمى) السنومتر و الرقم المتعارف عليه عالمياً كحد أعلى للضوضاء دون (dB). (*) القياس ديسيبل و يرمز لها ب أن يؤثر على الجهاز السمعي للفرد هو 85 (ديسيبل)، وإذا تجاوزت شدتها هذا الحد يصبح لها تأثيرات ضارة على صحة و سلامة العمال²).

تعرض هذا العامل للضوضاء يوماً بعد يوم، و لمدة 6 أيام في الأسبوع سوف يضعف قدرته السمعية مع مرور الزمن.

الخطر. إضافة إلى ذلك فإن عدم المقدرة على السمع بين العمال تحرمهم من تكوين العلاقات الاجتماعية، التي يحتاجها كل فرد.

-3-3-العوامل المؤثرة في نتائج الضوضاء:

بعد معرفة تأثيرات الضوضاء، وجب أن نشير إلى أن هذه التأثيرات تختلف حسب عدد من العوامل، و التي يمكن لها أن تضاعف أو تقلل من هذه التأثيرات، هذه العوامل تتمثل فيما يلي:

أ -**شدة الضوضاء**: تؤثر الضوضاء على المعرضين لها، و تتناسب تأثيراتها طرداً مع شدتها.

ب -**مدة التعرض للضوضاء**: يزيد تأثير الضوضاء كلما زادت مدة التعرض لها، سواء

كانت هذه المدة، عدد ساعات التعرض تحت شدة معينة، أو عدد السنوات التي قضاها

¹ حكمت جميل، الضوضاء و أثرها على صحة العاملين: سلسلة المكتبة العمالية، عدد 4، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1980) ص: 25

² عبد الرحمان عيسوي، علم النفس والإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص: 135

(*) نشير إلى أن وحدة القياس اللوغارتمية تختلف عن الوحدات الخطية، ف 85 ديسيبل تعبر ضعف 80 ديسيبل، لذا تقل ساعات العمل من 16 ساعة إلى 8 ساعات.

الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

العامل في عمله و كان معرضا لتأثير الضوضاء .و يبين الجدول التالي العلاقة بين شدة الضوضاء و مدة التعرض لها.

ج -المسافة التي تفصل العامل عن مصدر الضوضاء : وجد أن شدة الضوضاء تقل بمقدار 6 ديسيبل، إذا ابتعد العامل إلى مسافة تقدر بضعف المسافة الأولى عن مصدر الضوضاء¹.

د -مساحة المكان : و هي تؤثر على الأصوات المنعكسة من الحوائط و الأسقف، مما تتسبب في اختلاف شدتها.

هـ -تركيب أو مكونات الضوضاء : كلما تعددت الموجات الصوتية الداخلة في تكوين الضوضاء كلما زاد التأثير بها.

و هي عدد ، (Hz) و -تردد الضوضاء :و هو تردد موجات الصوت و يعبر عنها بالهرتز الاهتزازات التي يصدرها المصدر في الثانية الواحدة .و تنحصر الأصوات التي تسمعها أذن الإنسان بين 20 هرتز و 20.000 هرتز

ز -سن العامل، جنسه و حالته الصحية :يختلف تأثير الضوضاء على العامل، حسب عدد من الخصائص كالسن، الجنس، الحالة الصحية...، فكلما كان العامل متقدما في السن كلما زاد تأثير الضوضاء عليه .كما أثبتت بعض البحوث و الدراسات أن للضوضاء أثرا على الرجال أكثر منه على النساء.

تتعرض مختلف المؤسسات في العالم الآن لضغوط متزايدة من ممثلي نقابات العمال، لتخفيف حدة الضوضاء ومستوياتها أو توفير وسائل فعالة للحماية من آثارها .بعد أن كان الاتجاه في البداية إعتبار الضوضاء في المصانع على أنها أمر يتعود عليه الفرد مع الزمن، غير أن هذا الاتجاه بدأ يختفي الآن، وأخذت المؤسسات تواجه طلبات تعويض مرتفعة بسبب الضرر الذي يلحق بسمع العمال (1) . إذ أكد أخصائي في أخطار الضوضاء الصناعية، في معهد أبحاث الصوت بإنجلترا، أنه 5من (90 / ديسيبل، فإنه يصاب - 1 حتى عند مستويات الضوضاء التي لا يجب تجاوزها 85) العمال الذين يتعرضون لها، بدرجة ما من فقدان السمع (2). هذا يبين لنا خطورة هذا العامل من عوامل ظروف العمل المادية على صحة و سلامة العمال.

-4-الظروف الجوية :

تتحدد الظروف الجوية السائدة في مكان العمل بعدة عوامل أهمها :درجة الحرارة، الرطوبة التهوية، و كذا مدى وجود الغازات، الروائح الكريهة السامة، الغبار...، و تعد عوامل متكاملة و مرتبطة ببعضها، و

¹محمود عيد المولى، مرجع سبق ذكره،ص: 128،129)
²المرجع نفسه،ص: 128)

الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

طبيعي أن تختلف باختلاف مكان، وقت و نوع العمل. و لهذه العوامل آثارا ضارة بصحة و سلامة العمال، إذا لم تكن بالمستويات اللازمة (3). و فيما يلي سنوضح أهم هذه العوامل.

-4-1- الحرارة¹:

و هي درجة الدفاء أو البرودة السائدة في مكان العمل، و يتعرض العاملون في أعمالهم المختلفة لدرجات متباينة من الحرارة، فهناك أعمال تتميز بارتفاع درجة حرارة مكان العمل مثل: صناعة الحديد و الصلب، الأعمال التي تتم تحت سطح الأرض مثل استخراج المعادن، العمل بالمناجم، إضافة إلى الأعمال التي تتم في العراء كشق الطرق....، و كلها أعمال يحتمل أن يصاب الفرد فيها بإحدى الحالات المرضية التالية: اضطرابات نفسية و عصبية، تقلصات عضلية التهابات الجلد، التهابات العيون، الصدمة الحرارية) ضربة الشمس(، الإجهاد الحراري.... الخ.

و بعض الأعمال تتطلب درجة حرارة منخفضة كمخازن التبريد، العمل بأعالي الجبال و غير ذلك من الأعمال التي يتعرض فيها العمال إلى: تقلص الأوعية الدموية المنتشرة في الجلد و الأطراف، تشقق الجلد، تضرر الأعصاب و العضلات، أمراض الجهاز التنفسي، الروماتيزم (الأنفلونزا.... و غيرها من الأعراض و الأمراض التي تؤثر على صحة و سلامة العمال

إضافة إلى الأمراض الناتجة عن درجة حرارة مكان العمل، فإنه من الممكن أن تساعد على وقوع حوادث العمل. فقد كشفت دراسة أحد الباحثين، أن عددا قليلا من حوادث العمل تقع عندما تكون درجة الحرارة في حدود 21° م(، بينما يرتفع معدل الحوادث ارتفاعا ملحوظا، عندما تنخفض

درجة الحرارة إلى أقل من 19.5° م (و عندما ترتفع إلى ما فوق 23° م). (وفي دراسة أخرى وجد أحد الباحثين، أن بعض المناجم بلغ عدد الحوادث البسيطة فيها ثلاث أضعاف الحوادث في مناجم أخرى، بسبب ارتفاع درجة الحرارة فيها عن الأخرى، كما وجد أن عدد الحوادث البسيطة يرتفع كلما ارتفعت درجة الحرارة عن 25° م

-4-2- الرطوبة :

يرى البعض أن " تأثير الرطوبة النسبية للهواء على صحة العامل، هي أكثر أهمية من تأثير الحرارة من وجهة نظر طبية. إذ تعرف الرطوبة النسبية على أنها كمية الرطوبة الموجودة في الهواء بالنسبة إلى الحد الأقصى للكمية التي يمكن أن يمتصها-الهواء -عند درجة حرارة مكان العمل(3)."

¹ حكمت جميل، الحرارة و أثرها على صحة العاملين: سلسلة المكتبة العمالية، عدد 11، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 75-73 بيروت، 1980، صص: 73

الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

و تتطلب بعض الصناعات درجات منخفضة من الرطوبة كصناعة الأدوية، بينما تتطلب صناعات أخرى درجات مرتفعة من الرطوبة، كالصناعات الجلدية، وهناك صناعات تتطلب التحكم في درجة الرطوبة بحيث لا تكون عالية أو منخفضة، كصناعة الغزل والنسيج¹.
وتؤثر الرطوبة على جودة المنتجات، كصناعة الساعات وتخزين السكر إذ يزيد الإنتاج (المعيّب، كما تؤثر على صحة وسلامة العاملين، وتسبب لهم الضيق والتوتر وعدم التركيز

-4-3- التهوية :

إلى جانب درجتي الحرارة و الرطوبة، فإن جو العمل في حاجة إلى تجديد الهواء بصفة مستمرة، فالتهوية يقصد بها" إدخال الهواء النقي و طرد الهواء الفاسد من مكان العمل، بهدف توفير الجو المناسب و الصالح لأداء العمل بالكفاءة اللازمة، مع توفير الصحة و السلامة للعاملين داخل¹.

-7-7- حركية و وضعية العمل² :

يمكن أن نصنف العمل حسب حركيته إلى نوعين أساسيين، العمل الساكن والعمل الديناميكي.
العمل الساكن؛ وفيه تستمر تقلصات العضلات لمدة من الزمن. العمل الديناميكي؛ وفيه يكون شد واسترخاء مستمر للعضلات. وفي كلا النوعين يتعرض العامل لبعض الأضرار الصحية خاصة إذا كانت وضعية العمل غير مريحة.

-7-1- العمل الساكن³ :

في العمل الساكن يأخذ الجسم وأجزاؤه وضعية ثابتة مستمرة لفترة زمنية ما، مما يؤدي إلى عرقلة دوران الدم، نقص استهلاك الأكسجين من طرف خلايا الجسم، ونقص طرح فضلاتها وبالتالي تظهر عدة أمراض وآلام. ولكل وضعية عمل في العمل الساكن أخطار مصاحبة (لها نذكر منها ما يلي⁴ أ- وضعية الوقوف: وتؤثر مع مرور الوقت على الساقين وتؤدي إلى مرض الدوالي إضافة إلى أضرار أخرى وذلك حسب هيئة الجسم عند وضعية الوقوف، فعلى سبيل المثال: الأيدي في الهواء) إلى أعلى: (مثل عمل الميكانيكي الذي يركب قطعة معينة في آلة هنا يكون خطر إصابة اليدين والرقبة.

اليدين إلى الأمام: العمال الذين يعملون على الآلات، هنا يزيد خطر إصابة اليدين والكتفين.
اليدين إلى الخلف: مثل عمال مراقبة خطوط إيصال البضائع الثقيلة، حيث يكون العامل واقفا في وسط خطين، مما يضطر لاستعمال يده إلى الخلف، ما يسبب له خطر إصابة اليدين، الكتفين والظهر.
النصف العلوي من الجسم يميل إلى الأمام: مثل عمال الإلكترونيك، الرسم الصناعي

¹محمود عبد المولى، مرجع سبق ذكره، ص: 138)

²المرجع نفسه، ص: 138

³يونس عبد الغفور، مرجع سبق ذكره، ص: 164)

⁴صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص:

حيث يقومون بأعمال دقيقة يترتب عليها- خاصة -آلام وأمراض الظهر. النصف العلوي ملتوي بالمقارنة مع النصف السفلي: مثل العمال الذين يقومون بتموين الآلات بالمواد التي تكون موضوعة بجانبهم، و تكثر إصابتهم في الظهر والأرداف.

ب -وضعية الجلوس: تكثر هذه الوضعية خاصة في أعمال المكاتب مثل العمل على الكمبيوتر وآلة الطباعة، ومن مظاهر الجلوس التي تسبب خطرا على صحة وسلامة العامل ما يلي:

جلوس دون إسناد الظهر: تزداد فيه الإصابة بالانزلاق الغضروفي، وإصابة العضلات .

جلوس عالي(مقارنة مع الوسيلة التي يعمل بها): يزداد خطر إصابة المفاصل،الساق الرجلين.

جلوس منخفض: يزداد خطر إصابة الكتفين واليدين .

جلوس مع مد اليدين: يزداد خطر إصابة الكتفين واليدين .

إن الإصابة بالأخطار السابقة سواء في وضعية الجلوس أو الوقوف يزداد حسب عدة عوامل أهمها: عدم راحة أو ملاءمة وضعية العمل لجسم الإنسان، عدم توازنها و طول مدتها الزمنية.

-7-2- العمل الحركي :¹

كما هو الحال بالنسبة للعمل الساكن، فإن العمل الحركي كذلك يسبب مخاطر صحية للفرد العامل، فلكل عمل طبيعة الحركات الضرورية لإنجازه، فإذا كانت هذه الحركات غير متناسبة مع قدرة الفرد، أو زادت عن حد معين، فإنها تسبب له أضرار صحية، كأمراض المفاصل، التعرض للتعب الشديد خاصة في فصل الصيف، حيث يفقد العامل كميات كبيرة من الماء والأملاح، ارتفاع ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم، انخفاض سكر الدم...، وغيرها من الأعراض الصحية. بعد تناولنا مجموعة من العناصر المكونة لظروف العمل المادية نتطر ظروف العمل التنظيمية و أثرها على الصحة و السلامة المهنية:

المطلب الثالث: ظروف العمل التنظيمية

-اولا -تنظيم وقت العمل :

إن الثورة الصناعية، و ما رافقها من احتجاج كبير لليد العاملة المنفذة، أدت بالمؤسسات الإنتاجية إلى تشغيل العمال و حتى الأطفال و النساء لأكثر من 12 ساعة يوميا، قصد الحصول على أكبر قدر من الإنتاج. إذ كان الاعتقاد السائد، أنه كلما طال يوم العمل كلما ارتفعت إنتاجية العامل. غير أن العديد من الدراسات أثبتت أن طول يوم العمل يؤدي إلى الإجهاد العضلي و النفسي، الذي يخلق صعوبة تجديد قوة العمل، و تدني الإنتاجية، خاصة إذا ما كانت الأعمال (التي يؤديها العامل تتسم بالتكرارية، و تتم في ظروف مادية صعبة.

و تطور الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و تزايد وعي العمال من خلال المطالبة بتحسين ظروف العمل، كانت من العوامل التي ساهمت في تخفيض ساعات العمل اليومية بصفة تدريجية إلى أن وصلت إلى أقل

¹140محمود عبد المولى، مرجع سبق ذكره،ص:

من 8 ساعات في بعض الدول، دون حدوث أي انخفاض في إنتاجية العامل. ق فيما يلي إلى ظروف العمل الإجتماعية و أثرها على الصحة و السلامة المهنية(*)).

ثانياً: الترقية

تعرف الترقية على أنها تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة.

كما تعرف على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الأشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات.

عندما نلاحظ المنظمة أن مؤهلات فرد أو كفاءته أصبحت لا تتطابق مع مواصفات المنصب وهذا بالمعنى الإيجابي أي أنه ليس باستطاعته لا هو ولا المنظمة استغلال هذا الفائض من الطاقة والمعرفة والقدرة، وأن هذه القدرات تؤهله لشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله حالياً تلجأ المؤسسة إلى ترقبه لمنحه فرصة استغلال والانتفاع من الفائض وسيكون له صدى إيجابي على الفرد ذاته يحفزه إلي تنمية واستشارة قدراته أكثر لأنه سوف يشعر بالرضا والامتنان للمؤسسة وزملائه بالعمل أكثر قصد الانتفاع من الترقية، أما إذا ربطت بالأقدمية فإن الترقية في هذه الحالة كحافز سيفقد أثره في التحفيز سبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي من خلال هذا يمكن القول أن الترقية تلعب دوراً هاماً لكل من الفرد والمنظمة.

فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي والمنظمة تحقق رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة وتحصل على أداء و ورضا عالي^[1].

في هذا الصدد تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى " فروم " (Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضاً. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة،

[1]- د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 385.

وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة^[1].

ثالثاً: المكافآت

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائماً تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية.

ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت، وتتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخلياً والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة.

كما يمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمؤسسة. إذا كانت تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت. فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقع العمل، موقع المكتبة.

فكلما يريد المستثمر أن يحصل على أقصى عائد من استثماره، فإن المنظمة يجب أن تحقق أقصى عائد من نظام مكافآتها، ويمكن تحقيق هذا من خلال التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم وإدراكهم للمكافآت ذات القيمة بالنسبة لهم. فتصور الإدارة أنها قادرة على معرفة هذه الأمور بدلاً من الأفراد، يجعلها تقع في أخطاء قد تقلل من فعالية نظام المكافآت الممنوح للأفراد ومن الافتراضات الخاطئة الأخرى والمتعلقة بنظام المكافآت من تطبيق المنظمة مزيج واحد من المكافآت لكل الأفراد، فقد أوضحت العديد من الدراسات، أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة، ومن هذه المتغيرات، العمر، المركز الاجتماعي، وسنوات الخبرة، وعدد أفراد الأسرة، فمثلاً الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن.

[2] - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

أيضا هناك اعتبار آخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد وهي المنفعة الداخلية التي تحقق لفرد نتيجة المكافأة. فدائما ما ينظر كل من الأفراد والمديرين إلى المنفعة الملموسة والمادية المرتبطة بالمكافأة فقط.

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء. فلن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميزا في عملهم. أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فردا على أساس الاستحقاق. فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة انجازه، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.

المطلب الرابع: ظروف العمل الانسانية :

"إذا كانت الظروف المادية للعمل تهاجم الإنسان في كيانه الجسدي بما في هذه الظروف من جوانب فيزيولوجية، كيميائية و بيولوجية، فان ظروف العمل الاجتماعية تهاجم الإنسان في كيانه (النفسي)!"

وقد تبين من خلال تجارب هاوثورن، أن ظروف العمل الإجتماعية، لا تقل أهمية عن ظروف العمل المادية، فتوفير الخدمات الاجتماعية و الرفاهية للعمال و توفير جو عمل يمكنهم من إقامة علاقات إنسانية و إتصالات...، أكيد له أثر كبير على صحة و سلامة العمال. هذا ما سيتم بيانه فيما يلي:

1- الخدمات الاجتماعية:

تعد الخدمات الاجتماعية من العوامل التي ترفع معنويات العمال، و تقيهم من الأخطار (التي تهدد صحتهم و سلامتهم، و أهم هذه الخدمات ما يلي:

1-1- التغذية:

إن الطاقة التي يبذلها العامل في عمله ناتجة عن وجبات الغذاء التي يتناولها، و إن كانت هذه الوجبات الغذائية غير كافية من حيث الكم و النوع، سرعان ما يفقد العامل قدرته على الصمود أمام ما تتطلبه أعضاؤه من طاقة. لذا فتقديم الوجبة الغذائية المناسبة صحيا تحقق عدة مزايا منها: زيادة

¹دمري أحمد، مساهمة في دراسة ظروف العمل: سلسلة دروس العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، دون) تاريخ،ص: 97

(*) للإطلاع على الأحكام الخاصة ببعض ظروف العمل المادية في القانون الجزائري (التهوية، نظافة مكان العمل، الإضاءة...)، أنظر: مرسوم تنفيذي

05 مؤرخ في 3 رجب 1411 ه الموافق 19 يناير 1991 م، يتعلق بالقواعد العامة للحماية التي تطبق على حفظ الصحة - رقم 91 و الأمن في أماكن العمل، المنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة في 7 رجب 1411 ه، عدد .

الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

حيوية العامل، نقص التأخير في فترات الراحة، نقص الحوادث و الأمراض التي سببها الإجهاد الناتج عن نقص التغذية.

وبهذا أصبحت التغذية المناسبة و الصحية للعمال، من الموضوعات الهامة التي تشغل خبراء التغذية، ورجال الصحة المهنية في الوقت الحاضر، و أصبح وجود المطاعم و النوادي في بيئة العمل أمرا ضروريا، و من متطلبات الصناعة الحديثة، كما أصبح مطلبا من حق العمال.

-1-2-طب العمل:

يتمثل طب العمل في تقديم الخدمات العلاجية للعمال، كما يقوم بمتابعة حالتهم الصحية. و الواقع أن طب العمل يعد فرعا جديدا من فروع الطب، إذ استحدث بشكل واضح في البلدان المتقدمة، و الهدف من تقديم الخدمات الصحية، هو حل مشاكل العمال الصحية و النفسية، وما يترتب على ذلك من ارتقاء مستواهم الصحي، مضاعفة نشاطهم الجسماني و النفسي، وقايتهم من حوادث العمل و الأمراض المهنية، والعمل على تكييفهم مع بيئة العمل.

-1-3-السكن :

يعد توفير السكن للعمال من أهم الخدمات الاجتماعية، التي تساهم في الصحة و السلامة النفسية للعامل . و قد حدد خبراء الصحة الشروط العامة الواجب توفرها في السكن الصحي، كأن يكون متسعا و نظيفا، يحتوي على مستلزمات الحياة) ماء ، كهرباء (..و أن يوفر الراحة النفسية و الجو المناسب للحياة. إن توفير المؤسسة السكن الصحي و الملائم لعمالها، إنما هو دليل على الإهتمام الإنساني و الاجتماعي بالعنصر البشري، هذا ما ينعكس عليها في زيادة ولاء عمالها، رفع معنوياتهم تقليل تكاليف نقلهم، و انخفاض الأمراض الناتجة عن حالتهم الاجتماعية المزرية.

-1-4-النقل :

لنقل أثارا ضارة على العامل، سواء من ناحية الجهد الذي يبذله أو من ناحية النفقات التي يتكبدها. لذا فتوفير المؤسسة النقل لعمالها، هو ضمان لرفاهيتهم و الاحتفاظ بقدرتهم على العمل.

إضافة إلى مزايا أخرى، كالتقليل من التأخرات و الغيابات التي سببها النقل

-1-5-الاهتمام بالرفاهية و المشكلات الأسرية :

إضافة إلى خدمات التغذية، النقل، الإسكان...، لابد من التشديد على الخدمات التي تقدم لرفاهية العامل و أسرته. إذ أصبحت رفاهية العامل و الإهتمام بمشاكله العائلية، من مستلزمات النهوض بالعمال؛ باعتبار أن ذلك يجعل العامل عنصرا إيجابيا داخل المؤسسة و خارجها. و تشمل هذه الخدمات: توفير نوادي للنشاطات الترفيهية، توفير الحضانة بالنسبة لأطفال العاملات، توفير طبيب نفسي يقوم بمتابعة مشاكل

العامل النفسية و الإجتماعية... الخ. و لهذه الخدمات أثر كبير على الصحة النفسية للعامل و على تكييفه مع بيئة عمله و وقايته من حوادث العمل و الضغوط النفسية التي يكون سببها العمل أو المشاكل الأسرية.

-2- العلاقات الإنسانية¹ :

تتكون العلاقات الإنسانية من التفاعلات التي تربط العمال ببعضهم في إطار الجماعة و بالمسؤولين (المباشرين) الرؤساء(، و بالإدارة عموما. ولهذه العلاقات أثر كبير على صحة العمال النفسية خاصة، و سلامتهم، هذا ما نوضحه من خلال العناصر التالية:

-2-1- العلاقة بجماعة العمل:

"تعرف الجماعة على أنها كيانات، تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، و الذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات و يعملون على تحقيق أهداف مشتركة" و تنبع أهمية دراسة الجماعة في إطار العمل، من الدور الكبير الذي تلعبه في التأثير على مدركات و سلوكيات أعضائها، فالتجارب التي أجريت في الغرب حول علم الاجتماع، بينت لنا أن انتماءنا إلى جماعة، له تأثير كبير على مواقفنا و دوافعنا و سلوكياتنا أكثر من أية ظاهرة أخرى.

فالجماعة يمكن لها أن تؤثر على مدركات و مفاهيم و معتقدات و تصرفات الفرد من خلال ما تسيطر عليه من مثيرات و مددمات تحيط بالفرد و تشكل جزء من واقعه الاجتماعي².

و تلجأ الجماعة إلى المحافظة على مصالح الأعضاء الذين يمثلون لأنماط السلوك المتعددة بينما تعاقب

الأعضاء المنحرفين عن هذه الأنماط، من خلال عدم مجالستهم، إبلاغ المشرفين عن

نقائصهم، أو تحطيم وسائل إنتاجهم لتوريطهم في المشاكل...، بمعنى أن التفاعل بين أفراد الجماعة

الواحدة أو بين الجماعات، من شأنه أن يخلق صراعات و ضغوطات سلبية، تؤثر سلبا على

نفسية

و صحة العامل و على استقراره. و قد تتحول هذه الصراعات أحيانا إلى أعمال عنف، تؤدي إلى وقوع

إصابات و قد تسبب الوفاة. إضافة إلى هذا فإن عدم قدرة العامل على التركيز بسبب هذه الصراعات و

الضغوط، قد يجعله عرضة لحوادث العمل (1).

و زملائه الباحثين الذين (Elton Mayo) و نشير إلى أن الفضل الكبير يعود إلى) إلتون مايو

بينوا أهمية جماعة العمل و تأثيرها على أعضائها في تجارب هاوثورن؛ حيث بينوا أن العمال لا

يتأثرون فقط بأوامر وإجراءات الإدارة الرسمية، إنما يتأثرون كذلك بقيم واتجاهات تضعها الجماعة (

لأعضائها(2).

-2-2- العلاقة بالإدارة:

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 256
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 148، 147

الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

كما لعلاقة العمال فيما بينهم أثر على صحتهم و سلامتهم، فإن لعلاقة العمال بالإدارة، كذلك أثر في هذا المجال. فلا يفوتنا أن نشير إلى أن سياسات و تصرفات الإدارة إزاء عمالها، لها أثر كبير على صحتهم النفسية و سلوكهم و أدائهم؛ إذ أن أحد أسباب تولد ظاهرة الاستياء لدى العمال و ما يتبعها من ظواهر و سلوكيات سلبية كالتغيب، حوادث العمل، ضغوط العمل، اللامبالاة...، هو، سياسات و طرق تسيير المؤسسة و اهتمامها بالعنصر البشري. و هذا كما يبينه هارزبرغ بقوله "لا يمكن أن ننكر ما تقدمه الإدارة من جهود للتأثير على بيئة العمل، من (Herzberg) ظروف و أساليب صحيحة للعمل و ما تقدمه من تحسينات، و بذلك يتمسك العاملون بأعمالهم شريطة أن تكون هذه الجهود المادية مقرونة بجهود إنسانية، تشعر الفرد بإنسانيته و إقرار (حتمية تعاونه مع الإدارة في إنجاح أهدافهما المشتركة³)".

في هذا الإطار "أن الصناعة ليست مجرد آلات، بل هي (Sheldon) و يقول) شلدون مجموعة من المجهودات البشرية، و اهتمام الإدارة بالكائن البشري و خلق حياة متجددة و مرفهة إذ أن أغلب متاعب العمل الآن، لا ترجع في الحقيقة إلى انخفاض مستوى الأجور، و إنما ترجع (في الإستهانة بالشخصية الإنسانية من جهة، و إلى التغيير الإقتصادي من جهة أخرى¹)".

-2-3- العلاقة بالمشرفين¹:

يمثل المشرف أو رئيس العمال، عنصرا أساسيا في خلق الجو الملائم للعمل، على اعتبار أنه مكلف بإنجاز أهداف تنظيمية بوساطة أشخاص آخرين. و طبيعي أن لا يتحقق هذا الإنجاز وفق ما تم التخطيط له، إلا إذا نجح المشرف في التأثير إيجابيا على مرؤوسيه، من خلال تشجيعهم و تحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، في إطار جو عمل مليء بمظاهر التعاون و التفاهم (و الإحترام المتبادل²

و إن كانت البحوث على اختلاف نتائجها تتفق حول فكرة أساسية، و هي قدرة المشرف على التأثير في سلوك و مستوى أداء الأفراد العاملين الذين يرأسهم، من خلال سلوكه القيادي فإنها تختلف في نمط الإشراف الذي يكون أكثر كفاءة و إنتاجية. ففي التجربة التي قام بها تبين أن هناك ثلاثة أنماط من القيادة: القيادة (White، و) وايت (Lippit) مع (ليببت) (Lowin) لوين المتسلطة، القيادة الديمقراطية، و القيادة المتساهلة (الحرية³). (ولاشك أن لطريقة تسيير المشرف و نمط القيادة التي يتبعها دورا في بروز ظواهر سلبية لدى العمال، كالصراعات، ضغوط العمل ترك العمل...، و إن كان التأثير بطريقة غير مباشرة، فأحساس العامل بأنه أداة للإنتاج مهمته تنفيذ

¹توفيق برباش، تحسين ظروف العمل لرفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في (1997 . ص: 17 - العلوم الاقتصادية، فرع: تسيير المنظمات، جامعة فرحات عباس، سطيف،
²

مهدي محمد حسن زويلف، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1982، ص: 359 .

الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

الأوامر سيجعله يحس بعدم التقدير، عدم الإحترام و عدم أهمية العمل، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته و معنوياته، ظهور الاستياء و عدم الرضا الذي يسبب له ضغوطا نفسية أو يؤدي به للوقوع في حوادث العمل.

ثانيا: علاقة الإدارة بالعمال

لتفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لابد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهم ببعض، فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس علمية ودراسات علمية^[1].

ويمكن النظر إلى الأفراد في المنشآت (إدارة وعاملين) باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتحقيق حدة الصراع بين الإدارة والعمال بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها^[2].

وتقوم فكرة المشاركة في الإدارة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم

وبذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ونشر الشعور بالانتماء إلى المشروع. وزيادة الرضا عن العمل كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا. حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين^[3] هما:

-رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

-استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات.

[1]- د. عادل حسن: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة- للنشر، 1998، ص 37.
[2]- د. صلاح الدين عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988، ص 373.
[3]- منال طلعت محمود: "أساسيات في علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003، ص 255- 256.

ولأجل أن تنجح الإدارة في تحفيز العاملين فإن عليها أن تخلق أجواء من الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين وأن تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها. وأن تحاول قدر الإمكان تفويض الصلاحيات التي تعتقد أنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم. كذلك تلك الصلاحيات التي تعتقد بقدرتهم على استخدامها كما هو في صالح المنظمة.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد لهم شعورا بالأهمية والرضا والولاء للمنظمة كما أن الإدارة يجب أن تلعب دورا فعالا في تنمية الشعور لدى العاملين بأهمية الآراء والمقترحات التي يطرحونها خاصة إذا كانت هي آراء ومقترحات جيدة فعليا ونابعة من خبرة وتجربة عميقة في مجال العمل. فمثل هذا الشعور يولد شعورا بالرضا والأهمية والتقدير العالي، وهذا بأجمعه يؤدي بالفرد إلى تقديم كل ما عنده من خبرة وجهد ومقدر لمصلحة المنظمة. ورفع معدلات الأداء بها^[1].

ثانياً: نمط الإشراف

من العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين ويلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط والإكراه والقسر في التوجيه حيث من المعروف بأن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء، النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج.

[1]- صالح عودة سعيد: "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994، ص 330.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة سونالغاز فرع ورقلة حضري

مدخل الفصل:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، ونظرا للتحويلات الاقتصادية الكبيرة التي تشهدها مؤسستنا والتي يتطلب منها الأمر مواكبة التغيرات والتكيف مع الظروف التي يفرضها المحيط الاقتصادي، وذلك لإتمام كل إجراءات الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية والرقى بالمؤسسة إلى أداء يكون مع تطلعات المستوى الدولي.

وفي هذا السياق نجد أن التكيف مع التغيرات البيئية يفرض وجود عوامل تمكن وتساعد على ذلك، وأهم هذه العوامل المورد البشري الذي يمكن اعتباره عصب المؤسسة الاقتصادية، فقد ارتأينا اختيار مؤسسة (سونلغاز) "مديرية التوزيع ورقلة حضري" التي تعتبر من أوائل المؤسسات التي تهتم بشكل جيد بالموارد البشرية، والتي تسعى بدورها إلى مواكبة الإصلاحات وذلك بفضل العاملين بالمؤسسة والتي تعمل على تكوينهم وتحفيزهم وتشجيعهم بشكل يحقق لهم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وقد تميزت دراستنا الميدانية بالإحاطة بالموضوع بشكل جيد وشامل، استنادا على الملاحظات الميدانية والوثائق التاريخية المقدمة من طرف المؤطرة، وكذا المقابلات الشخصية من حين لآخر، ولإضفاء الدراسة قمنا بإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة تعطي العامل فرصة لإبداء رأيه في تأثير الحوافز المتاحة في المؤسسة على أدائه.

وسنتناول في هذا الفصل مايلي:

- تقديم عام للشركة.

- تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم عام للشركة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التعريف الشامل بالمؤسسة وتطورها التاريخي بالإضافة إلى

الهيكل التنظيمي و بالخصوص قسم الموارد البشرية الذي هو محطة الدراسة.

المطلب الأول :لمحة تاريخية عن مؤسسة التوزيع سونالغاز فرع ورقلة حضري:

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد الطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر, وهي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز و توزيعه بحيث أن مهمة استخراج الغاز أوكلت لمؤسسة سونطراك وتعد سونلغاز الشركة الوحيدة و المحتركة لهذا المجال مرت بعدت مراحل و اليوم هي ذات

الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة - حضري -

قيمة عالية وتعد الثانية بعد سونطراك , وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية الدخول في قطاعات جديدة, هذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما تسويق الكهرباء و الغاز خارج الوطن.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات, قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذأضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية وتشغل 60000 عامل, لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا ناجحا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

ومساهمتها في تجميد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43% .

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيج وبشكل أفضل, قد جندت على الدوام تمويلات هامة من اجل تطوير و تعزيز المنشآت الكهربائية و الغازية . وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010, فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء, وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء و الغاز وجعلها اقوي و العمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق, وان تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء و غاز الجزائر و المعروفة ب(EGA) والتي اسند لها احتكار إنتاج الكهرباء وتوزيعها وتوزيع الغاز.

وفي سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ بموجب المرسوم رقم 69/59 يوم 29 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية 1 أوت 1969, وقد تم إنشائها على أنقاض الشركة EGA.

في 1983 تزودت المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي :

KAHRIF : الأعمال المولدة للكهرباء

KAHRAKIB : تركيب الهياكل المخالفة و المنشآت الكهربائية

KANAGAZ : إعداد قنوات نقل وتوزيع الغاز

INERGA : أعمال الهندسة المدنية

ETTERKIB : تركيب صناعي

AMC : صنع العدادات و أدوات التقدير و المراقبة.

وفي سنة 1991 اصدر نظام أساسي جديد لسونلغاز فبعدما كانت ذات طبيعة قانونية أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري وفقا للمرسوم 475/94 ليوم 14 ديسمبر 1991 .

في سنة 1995 سونلغاز EPIG قرار رقم 280/95 ليوم 17 ديسمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري وتنص على :

1 - سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2)

2 - سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4)

3 - سونلغاز تخضع للقانون العام في علاقاتها مع الدول (المادة 5)

ونفس القرار تعرف (المادة 6) مهمات سونلغاز وهي :

الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة - حضري -

* تامين الإنتاج, النقل, التوزيع للطاقة الكهربائية

* تامين التوزيع العمومي للغاز

في 2002 أصبحت شركة مساهمة (SONALGAZ SPA) وفق المرسوم الرئاسي 195/02 في 01 جوان 2002 ذلك أنها ذات رأسمال مملوك للدولة, وهذا التغيير منح للمؤسسة إمكانية توسيع نشاطها ليشمل قطاعات أخرى تابعة لميدان الطاقة, وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها امتلاك حافضة أسهم وقيم منقولة وامتلاك أسهم شركات أخرى. كانت المؤسسة ولا تزال تستند إلى 3 مديريات أساسية (إنتاج, نقل, توزيع) الكهرباء و الغاز, بحيث أن إنتاج الكهرباء في مدينة حاسي مسعود.

أدى تغيير طبيعة المؤسسة إلى زيادة مسؤوليتها بشكل أكبر كما إنها تسعى للمحافظة على سمعتها حيث أصبحت مهمة سونلغاز تشر الكهرباء على كامل التراب الوطني, وللسيطرة على هذا الأمر تم إنشاء ما يسمى بنظام المناطق لتقريب الخدمة من المواطن ولتسهيل المهمة, عدد المناطق تم حصرها في 9 مناطق عبر الوطن, ومن بينها منطقة ورقلة للتوزيع وتشمل ولايات الجنوب الشرقي.

وتتكون كل منطقة من عدة مركز, وحسب التقسيم الإداري للولايات فان كل مركز توزيع يمثل ولاية وكل مركز له وكالات تابعة له وكالات تابعة له, حتى تتمكن المؤسسة من التقرب إلى المواطن. وفي دراسة أجريت بين 2004-2005 وجد أن نظام المناطق المستحدث يشل حركة المركز (كل شيء تابع للمنطقة وكل قرار يرسل إلى المديرية العامة), وكذلك إن النشاط الكهربائي والغازي والعلاقات التجارية محصورة في يد واحدة, مما يدل على وجود البيروقراطية, وان هذا النظام ليوكب التطورات الحديثة مما دعا إلى تغييره, قامت شركة سونلغاز بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات فرعية وهذه الفروع مكلفة بالأنشطة الرئيسية التالية:

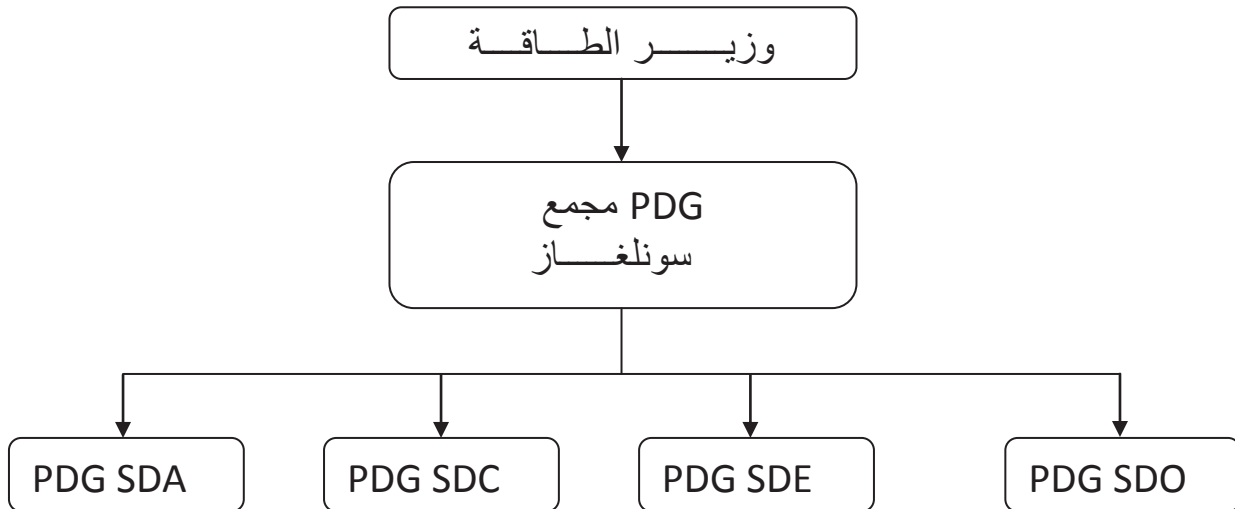
- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE

- مسير شبكة التوزيع SD

- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE

وفي سنة 2005 ولإعطائها استقلالية أكثر, تم تنصيب رئيس مدير عام لكل فرع توزيع في أربع شركات فرعية وفق الشكل الموالي:

الشكل(1): يوضح الهيكل الجديدة لمجمع سونلغاز



المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الشكل نلاحظ أن مجمع سونلغاز عمد إلى تجميع نشاطاته عبر الوطن في شكل جهات وهي :

*منطقة الشمال (SONELGAZ DISTRIBUTION ALGER) SDA

*منطقة الوسط (SONELGAZ DISTRIBUTION CENTRE) SDC

*منطقة الوسط (SONELGAZ DISTRIBUTION EST) SDE

*منطقة الوسط (SONELGAZ DISTRIBUTION OUEST) SDO

إما فيما يخص مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز وسط فان المديرية محل الدراسة هي مديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة (حضري).

وتتمثل مهام مديرية التوزيع فتمثل في :

* المشاركة في إعداد سياسة المديرية العامة للتوزيع (تطوير للمبيعات, تحسين سمعة المؤسسة لدي الغير)

* استخدام السياسة التجارية للمؤسسة و مراقبة تطبيقاتها

* توفير أحسن الظروف في العمل, وتقديم المساعدة و النصح للعاملين

* إعداد برامج الأشغال المحملة على عاتق المؤسسة وتأمين تقنية العمل

* تأمين تسيير و تنمية الموارد البشرية

* تأمين امن المستخدمين

* الحفاظ على سمعة المؤسسة أو تحسينها

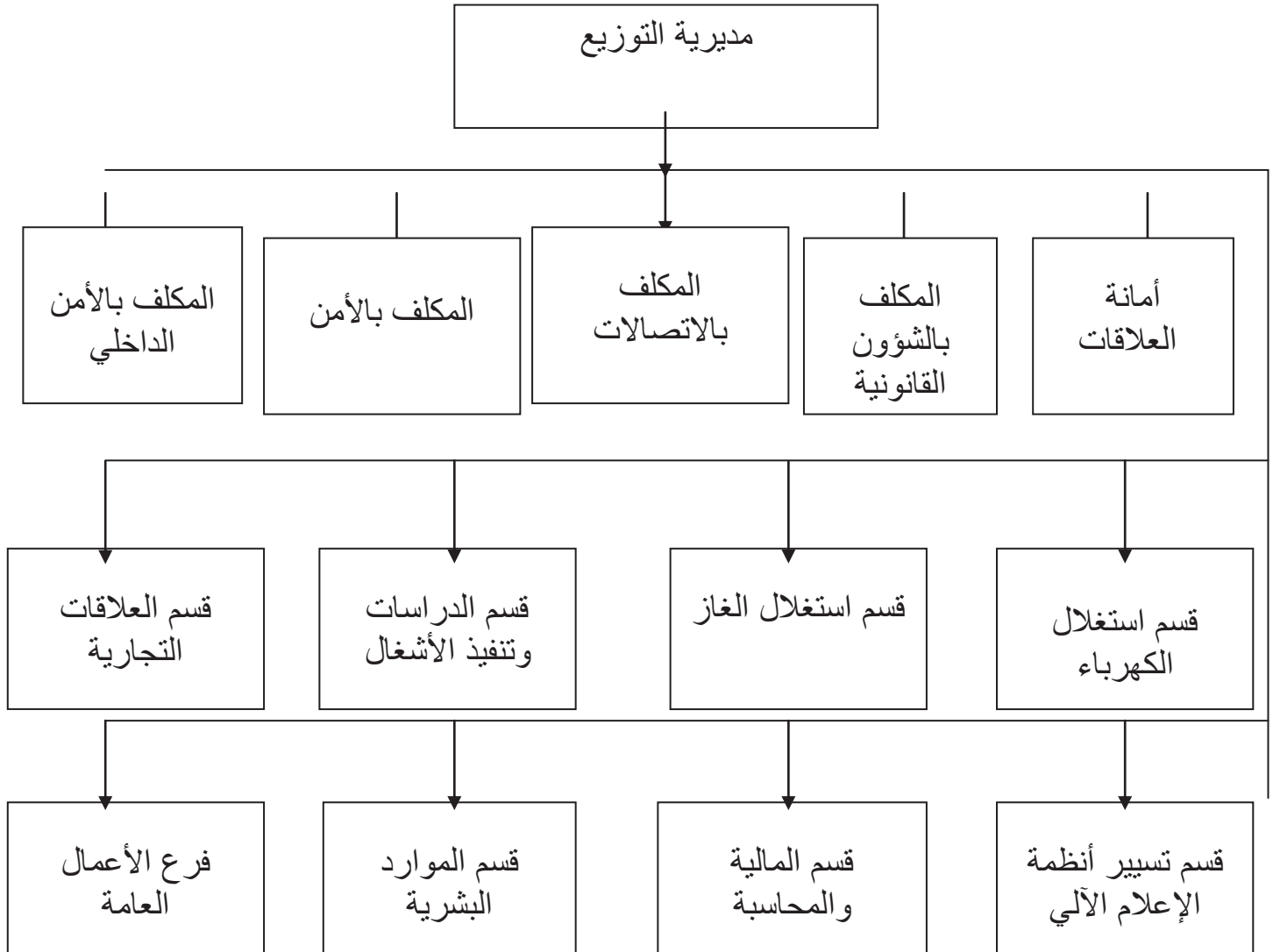
4-2/ قسم المالية و المحاسبة : ويقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية و متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية الجارية.

4-3/ قسم الموارد البشرية : سنستعرضها لاحقا.

4-4/ فرع الأعمال العامة : ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها إلى المديرية والقيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية و القيام بالتوثيق و الأرشفة.

ومما سبق فان الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضح في الشكل التالي:

الشكل (04) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع



المصدر : من وثائق المؤسسة

من خلال الشكل يتبين إن هناك نوع من التسيير المركزي لشؤون المؤسسة, ذلك أن كل الأقسام و المصالح تابعة لمديرية التوزيع بشكل مباشر, ونلاحظ أن النشاط الرسمي للمؤسسة يقع في المستوى الوسط من الهيكل مما يدل على إن مختلف الأقسام في المستويين الآخرين هما مكتملان للنشاط الرسمي.

مطلب الثاني: البيانات العامة الخاصة بأفراد العينة:

تتكون العينة من 25 حالة (عن عامل) موزعة عبر كافة شرائح مديرية توزيع ورقلة حضري ، واعتمادا على الاستبيان المقدم فإنه ضم المعلومات التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، السن، عدد سنوات العمل في المؤسسة.

وقد احتوى الاستبيان على معلومات حول المحاور التالية:

الحوافز المادية والمعنوية.

الرضا على الأجر.

الأداء.

1- المحور الأول: الرضا بالأجر:

* توزيع أفراد العينة وفق درجة الوظيفة:

جدول (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب درجة الوظيفة.

الدرجة	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
التكرارات	5	15	5	25
النسبة المئوية	%20	%60	%20	%100

المصدر: استمارة الاستبيان

نلاحظ وجود نسبة كبيرة من أعوان التحكم ويرجع ذلك لطبيعة عمل المؤسسة كما نلاحظ أيضا تقارب نسبي مع صنف الإطارات مما يدل على أن المديرية تسعى لتوظيف الكفاءات، وفيما يخص نسبة أعوان التنفيذ نلاحظ أن النسبة ضئيلة وذلك راجع إلى قلة العمال التنفيذيين في المؤسسة.

* توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	30-20	50-30	60-50	المجموع
التكرارات	8	15	2	25
النسبة المئوية	%32	%60	%8	%100

المصدر: استمارة الاستبيان

من خلال الجدول والمنحنى يتبين لنا أن متوسط العمر في المؤسسة يتراوح ما بين 40 سنة وخمسون سنة. بنسبة 60%. وفي المرتبة الثانية نلاحظ متراوح العمر بين 20-30 سنة بنسبة 32% ثم تلي

* توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

جدول (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

السنوات	5-2	10-5	15-10	25-15	المجموع
التكرارات	2	08	9	6	25
النسبة المئوية	%8	%32	%36	%24	%100

15-10 من خلال الجدول والمنحنى البياني نجد أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدمتهم من (سنة) وهذا ما يدل أن المؤسسة تسعى للحفاظ **على** وتطوير قدراتها ومهارات **عمالها**.....

لقد تم طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز والدوافع والأداء وتقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء نذكر أهمها:

س1: يعتبر الراتب الاساسي الذي تتقاضاه مرضيا؟
وكانت الإجابة كمايلي:

جدول (14) يوضح الراتب المطبقة في المؤسسة

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	5	13	7	25
النسبة المئوية	%20	%52	%28	%100

المصدر: استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال غير راضين عن الاجر المقدم من المؤسسة بينما نسبة قليلة والتي تقدر ب 20% ترى أن المؤسسة توفر الاجر الكافي فقط ، ويمكن أن نرجع ذلك إلى كون الحوافز المادية غالبا ما تكون في شكل زيادة في الأجر أو علاوات والزيادة والعلاوات يستفيد منها جميع العمال.

س2: يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بمهامك مرضيا لك ؟
وكانت الإجابة على النحو التالي:

جدول(15) يوضح تأثير الحوافز على الأداء

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	3	19	3	25
النسبة المئوية	%12	%76	%12	%100

المصدر: استمارة الاستبيان

الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة - حضري -

استنتجنا من خلال الإجابة على هذا السؤال بأن أغلب العمال تؤثر الحوافز على أدائهم وهذا ما ينتج عنه الرضا الوظيفي، بينما كانت الإجابة بأحيانا بنسبة 12% وذلك يعود إلى قابلية الطريقة التي يسير بها التحفيز لدى هذه الفئة ونسبة ضئيلة ناذرا قدرت بـ 12% ممكن أن يكون السبب هو احساس هذه الفئة من العمال بان هذه التحفيز لا يضاهاى العمل الذي يقوم به.

المحور 2: اسئلة متعلقة بالحوافز:

س3: يمثل الحافز السنوي حافزا معنويا لزيادة ادائك وانتاجيتك ؟

جدول (16) يوضح مدى اهتمام المؤسسة باستثارة دوافع عمالها لتحسين أدائهم

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	5	13	7	25
النسبة المئوية	20%	52%	28%	100%

المصدر: استمارة الاستبيان

نلاحظ ان المؤسسة لاتقدم حوافز بشكل كافي .

س4: يقوم مسؤولك المباشر بمناقشة ادائك خلال عملك عملية التقييم؟

جدول (17) يوضح مدى اهتمام المسؤول باقتراحات عامله

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	1	15	9	25
النسبة المئوية	4%	60%	36%	100%

المصدر: استمارة الاستبيان

نلاحظ أن أغلب العمال كانت إجاباتهم بلا يهتم وسبب ذلك كون المسؤول لا يريد من

يتدخل في عمله كرئيس، بالإضافة إلى فرض أسلوب عمله. بينما الإجابة بنعم كانت ضئيلة جدا وهذا ما يبرر غياب روح المبادرة في المؤسسة.

س5: التحفيز المعنوي من قبل المسؤول يزيد من انتاجيتك ؟

جدول (18) يوضح مدى رضا العمال على التحفيز في العمل في المؤسسة

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	13	7	5	25
النسبة المئوية	52%	28%	20%	100%

المصدر: استمارة الاستبيان

الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة - حضري -

نلاحظ أن أغلب العمال يرون أن التحفيز المعنوي في المؤسسة لا تساعد إلى حد كبير وهذا ما يبرر تراجع الأداء في الآونة الأخيرة بالمؤسسة، بينما هناك تقارب في النسب المتبقية.

س6: نتيجة تقييم الاداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة ادائك؟

جدول (19) يوضح رأي العمال في شفافية تقييم الاداء

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	3	14	8	25
النسبة المئوية	%12	%56	%32	%100

نلاحظ أن معظم العمال يؤكدون غياب الشفافية في تقييم الاداء ا في المؤسسة وهذا ما

يبرر غياب الولاء في المؤسسة والعمل، بينما نسبة ضئيلة فقط أجابت بنعم وأحيانا.

س7: تجد تقديرا من قبل مسؤولك المباشر في حال قيامك بعمل مميز؟

جدول (20) يوضح فرص التحفيز لتحسين الأداء

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	4	10	11	25
النسبة المئوية	%16	%40	%44	%100

المصدر: استمارة الاستبيان

كانت الإجابة بنسبة 40.00% بلا وذلك راجع لاهتمام المؤسسة بتطوير مهارات عمالها،

بينما نسبة 4.00 % كانت نعماً يمكن أن يعود السبب إلى عدم وجود ضرورة لتكوينه خاصة إذا كان مستقر في نفس منصب العمل.

س8: لديك ثقة بما يتم اخبارك او وعدك به؟

جدول (21) يوضح مدى رضا العمال على وعود المؤسسة

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	00	17	8	25
النسبة المئوية	%00	%68	%32	%100

أغلبية العمال كانت إجابتهم بلا وذلك راجع لعدم تطبيق المسؤول في عملية التقييم المعايير

الموضوعية .

المحور3: اسئلة متعلقة بتقييم الاداء:

س9: النموذج الحالي المستخدم لتقييم الاداء عادل؟

جدول (22) يوضح رأي العمال في التطلع على نتائج تقييم الأداء

الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة - حضري -

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	1	19	5	25
النسبة المئوية	4 %	76%	%20	%100

المصدر: استمارة الاستبيان

نلاحظ بأن أغلب العمال كانت إجاباتهم بلا وسبب ذلك كون المسؤول يقيم العامل في الدفتر أو الاستمارة المخصصة بالتقييم ويعيده بعد ذلك لمصلحة الموارد البشرية مباشرة دون إطلاع العامل على نتائج التقييم.

س10:مسؤولك المباشر يتعامل معك بعدالة؟

جدول (23) يوضح مناقشة العمال مع المسؤول على نتائج التقييم بعد الإطلاع عليها

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	02	18	5	25
النسبة المئوية	%8	%72	%20	%100

المصدر: استمارة الاستبيان

كانت الإجابة بلا بنسبة % 72 وهذا ما يدل على رفض العمال الخوض في صراعات أو خلافات مع المسؤول.

س11:الخدمات التي تقدمها الادارة مرضية لك ؟

جدول (24) يوضح مدى رضا العامل على الخدمات

الإجابات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرارات	1	15	9	25
النسبة المئوية	%4	%60	%36	%100

المصدر: استمارة الاستبيان

يمكن القول أن أغلب العمال غير راضين بنسبة كبيرة على الخدمات المقدمة من المؤسسة.

س12:مسؤولك المباشر يعاملك باحترام؟.

جدول 12 يبين معاملة المسؤول باحترام:

نعم	لا	احيانا	المجموع
10	10	5	25
%40	%40	%20	%100

من خلال الجدول نلاحظ اغلبية المسؤولين يعاملون عمالهم باحترام

الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة - حضري -

س13: لديك معلومات والبيانات اللازمة لتقوم بعملك؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
11	5	9	25
%44	%20	%36	%100

نلاحظ ان عدد كبير من العمال لديهم معلومات عن العمل الذي يقومون به.

س14: لديك الثقة الكافية بان الشركة ستحافظ على نفس الموظفين؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
2	15	8	25
%8	%60	32%	%100

نلاحظ بان عدد كبير من الموظفين يشككون في الادارة حول استبدال موظفين جدد

س15 مفهوم العمل كفريق واضح ومطبق؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
1	12	12	25
%4	%48	%48	%100

نلاحظ ان مفهوم العمل كفريق غير مطبق بالمؤسسة.

س16 هل انت مستعد لساعات الملائمات؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
12	5	8	25
%48	%20	%32	%100

نلاحظ ان نسبة كبيرة من العمال مستعدة لساعات العمل الاضافية

س17 هل العمل النقابي بالشركة موجود؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
2	20	3	25
%8	%80	2%1	100%

نلاحظ ان نسبة 80 بالمئة من العمال اكدو عدم وجود عمل نقابي بالشركة.

س18 اعطاء الصلاحية يزيد من الانتاجية؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
18	1	6	25
%72	%4	%24	%100

اغلبية العمال اكدو بان الحرية في العمل تزيد من الانتاجية.

الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة - حضري -

س19تشعر بالامان الوظيفي بالشركة؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
2	8	15	25
%8	%32	60%	%100

نلاحظ بان اغلبية العمال اجابوا بـاحيانا وهذا راجع لعدم وجود امان وظيفي.

س20يتم تزويدك بالتدريب المطلوب؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
3	14	8	25
%12	%56	%32	%100

نلاحظ بان نسبة كبيرة من العمال لا تتلقى التدريب اللازم للقيام بالعمل.

س21التامين الصحي موجود؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
15	2	8	25
%60	%8	32%	%100

نلاحظ ان التامين الصحي بالشركة متوفر.

س22 هل ترى ان هناك تميز على اساس جهوي؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
11	6	8	25
%44	%24	32%	%100

نلاحظ وجود تمييز على اساس جهوي بالشركة.

س24يوجد لك وصف وظيفي واضح ومكتوب؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
3	19	3	25
%12	%76	%12	%100

نلاحظ ان اغلبية العمال ليس لديهم وصف وظيفي واضح ومكتوب.

س25مكان العمل مريح؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
5	15	5	25
%20	%60	%20	%100

نلاحظ ان اغلبية العمال ليسو مرتاحين من مكان العمل.

الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة - حضري -

س26 عنصر التنافس موجود بعملك؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
6	12	7	25
%24	%48	%28	%100

نلاحظ عدم وجود تنافس بين العمال بالمؤسسة.

س27 كمية العمل مقارنة بالوقت؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
7	11	7	25
%28	%44	%28	%100

نلاحظ انكمية العمل اكبر من الوقت الحقيقي للعمل.

س28 التعبير عن رأيك بحرية؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
2	19	4	25
%8	%76	%16	%100

نلاحظ انالتعبير عن الرئ ممنوع داخل المؤسسة.

س29 هل تستطيع الاستمرار بالعمل؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
2	19	4	25
%8	%76	%16	%100

نلاحظ ان اغلبية العمال غير قادرين على الاستمرار بالشركة.

س30 هل تفكر بالرحيل خلال العام الحالي 2013؟

نعم	لا	احيانا	المجموع
21	2	2	25
%84	%8	%8	%100

نلاحظ ان اغلبية العمال لايفكرون في الرحيل عن المؤسسة في الوقت الحالي 2013.

المطلب الثالث : النتائج المتوصل إليها و الاقتراحات الناتجة عن الدراسة

1 -النتائج المتوصل إليها:

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع التحفيز ونظام التقييم

بالمؤسسة، نلخصها فيمايلي:

- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كالتشجيع والثناء على العمل المتميز.
- قلة فرص الترقية في المؤسسة.
- عدم رضا العاملين على الأجور والمكافآت المالية.
- غياب عامل المبادرة و الاقتراح ذلك كون الرئيس يفرض أسلوب عمله.
- نقص روح الجماعة في العمل.
- نقص التكوين في الخارج.
- تأثير بعض المشرفين بالمركز الوظيفي.
- تركيز بعض المشرفين على قياس صفات الأفراد (السلوك، الوفاء، الإخلاص) وليس الأداء.
- الميل إلى الوسيطة في التقييم من قبل بعض الرؤساء بسبب عدم قدرتهم على اكتشاف الفروق الفردية بين العمال.
- تحيز بعض الرؤساء في عملية التقييم.
- عدم ظهور شخصية بعض الرؤساء في التقييم بسبب تأثرهم بمجاملات بعض المرؤوسين.
- صعوبة الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة تحقق الأهداف المطلوبة.
- عدم إجراء مقابلة التقييم.
- امتناع العمال عن الطعن على نتائج التقييم خوفا من حدوث مشاكل مع رؤسائهم في العمل.
- عدم رضا غالبية العمال على نتائج التقييم.
- التقصير في تدريب المشرفين على عملية التقييم.

2 - اقتراحات ناتجة عن الدراسة:

- الحرص على توفير الحوافز المعنوية باستمرار.
- تمكين العمال الاستفادة من الترقية بعدالة لتدعيم نظام التحفيز.
- الحرص على تفعيل روح الجماعة في المنظمة.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات لتطوير خبراتهم ومعارفهم.
- توظيف الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير والتطور.
- نشر روح الفريق بين أعضاء المنظمة لتحقيق أهداف بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة - حضري -

- إعطاء مجال أوسع وسلطة أكبر لاستخدام طاقاتهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات.
- تدريب وتكوين العمال باستمرار لزيادة مهارتهم.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.
- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها.
- تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ونتائج أعمال المنظمة.
- الحرص على كون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.
- إظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم.
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من حيث الوسائل والإمكانيات.
- تدريب الرؤساء على عملية التقييم.
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.

خلاصة الفصل:

لقد أظهرت الدراسة الميدانية لمديرية التوزيع ورقلة - حضري - لواقع التحفيز ونظام تقييم الأداء ، أن المديرية تعتمد على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية . ويمكن القول أن المؤسسة تعمل على تطوير وتجديد قدراتها ذلك بتوظيف القدرات الإنسانية الراجعة في تطوير وتجديد وتسعى لتفعيل نظام فعال للحوافز لتوفير الرضا الوظيفي للعمال وزيادة الإنتاجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بالإضافة إلى الحوافز تسعى المؤسسة لتحسين وتوسيع نطاق استعمال نظام تقييم الأداء بالمعايير الحديثة على كافة المستويات. لذا يمكن القول أنها تمكنت من وضع نظام تقييم جيد.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	نظرية تدرج الحاجات	الشكل 1/1
13	المقارنة بين نظرية ماسلو و الحاجات	الشكل 2/1
14	عملية تحقيق الرضا الوظيفي	الشكل 3/1
14	الحاجات الثلاثية لماكلياند	الشكل 4/1
17	نظرية ذات العاملين لهنزبرغ	الشكل 7/1
19	خطوات عملية ادراك الموارد البشرية	الشكل 8/1
52	الهيكل الجديد لسونلغاز	الشكل 1
54	الهيكل التنظيمي للشركة سونلغاز	الشكل 2

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
55	يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	الجدول 1/1
55	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن	الجدول 1/2
56	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	الجدول 2/2
56	الراتب الاساسي مرضي للك	الجدول 3/2
57	بيانات متعلقة بالحوافز	الجدول 4/2
58	بيانات متعلقة بتقييم الاداء	الجدول 5/2
59	بيانات متعلقة بتقييم الاداء	الجدول 6/2
64-60	توضح تحليل نسب ظروف العمل	الجدول من 20- 30

الخاتمة العامة

رغم أن أغلب الباحثين في الوقت الحاضر أصبحوا يشككون في وجود علاقة بين الرضا والأداء وأيهما يمكن اعتباره السبب وأيها يمكن اعتباره النتيجة. فهل مستوى الأداء يترتب على مستوى الرضا أم مستوى الرضا ذاته يمكن أن يكون لمستوى الأداء. ومن محور دراستنا نقول أنّ الرضا العالي والأداء العالي قد ينتجان من نفس الأسباب، وأن الرضا عن العمل والأداء قد يرتبطان ولكن العلاقة بينهما قد تكون علاقة مباشرة، أي بواسطة نظام فعال للحوافز، يكمن من خلاله دفع العمال للمضي قدما في تحقيق أهداف المنظمة وبذل مزيد من الجهد.

لقد تبين لنا من خلال الدراسة أن الرضا يتحدد بناء على مجموعة من المسببات والتي هي مجموعة من العوامل المادية والمعنوية يشترط تضافرها والجمع بينها، وأنّ الوسيلة الأنجع في ذلك هو انتهاج إدارة المنظمة لسياسة تحفيزية فعالة، تدفع العمال للمضي قدما في تحقيق أهداف المنظمة ودفعهم لبذل مزيد من الجهد، وحثّي تتحقق هذه الفعالية على الإدارة أن تضع نظام حوافز بمعية العمال يتلاءم وإمكانياتها ورغبات وحاجات العمال حتى لا تتضارب المصالح، وتنشأ النزاعات.

لقد وقفنا على أمر هام وهو أن للحوافز أثر كبير على أداء العاملين حيث أن وجودها بالإيجاب من شأنه أن يزيد من درجة الرضا لدى العمال وبالتالي رفع مستويات الأداء لديهم، وأن غيابها يبعث على التذمر والاستياء، وهو الأمر الذي لمسناه من خلال التحدث مع عمال المؤسسة التي جرت بها الدراسة الميدانية.

إن الدرجة الكبيرة من التعقيد والأهمية وكذا التأثير المتبادل لمجموعة العوامل التي أشارت إليها دراستنا، والمتضافرة فيما بينها والتي تنتج مستوى معين من الرضا أو عدمه، هذه العوامل هي: الأجر، الذي يعتبر ضروريا من اجل الفعالية والحفاظ على أداء العامل، كما أنه يضمن مقابل جهد عمله، وبموازاة هذا العامل المؤثر تدخل الترقية وبأبعادها المختلفة في أكثر أنواع الحوافز، فلا يمكن إنكار الدور المزدوج الذي يلعبه هذا العامل، إذ يعمل على دفع وتوجيه العامل الذي يبذل المزيد من الجهد فهي بذلك تعد مصدرا لرفع دخل الفرد وكسب مكانة اجتماعية خلال الوضع المهني الجديد الذي يتدرج فيه العامل.

وحتى تكون ذات فعالية، لا بد أن ترتبط بشرطين أساسيين، أولهما أن تكون مرتبطة بالأداء، والثاني أن يكون مرغوب فيها.

إن وظيفة الإدارة لا تعني فقط مجموعة من القواعد والقرارات الرسمية، لكن يجب أن تعني أيضا وصفا اجتماعيا قائما على الاتصال والتفكير المباشر والمشاركة في اتخاذ القرارات حتى لا تتعارض الجهود المبذولة من الإدارة مع تنظيمها البيروقراطي، فتوجيه أي نشاط لا يمكن أن يكتب له النجاح، إلا إذا كان واضح المعالم على صعيد الإدارة التي من واجبها تأمين الاتصال بينها وبين عمالها، وذلك عن طريق تنمية شعور الثقة تجاههم، وتنمية المسؤولية الفردية لديهم. وهذا بخلاف حوافز يكون تأثيرها فاعلا على أدائهم.

إنّ البحث والتطبيق العلمي المصمم على أساس الرفع من الأداءات الإنسانية يجب أن يكون موافقة ملموسة لتحسين بيئة العمل قصد التخفيف من الضغط والخطر الذي يتعرض له العامل. إن ما يجب القيام به هو التقليل من مصدر التذمر والاستياء الناتجين عن مخالقات البيئة الغير متوفرة بشكل يتناسب وتطلعات العامل.

إن ما يمين التأكيد عليه أن العامل لديه احتياطي من الطاقات الكامنة، والتي لا يستخدمها بتاتا، وتظل مكبوتة ما لم توجه بعوامل وإمكانيات وبشروط معينة وإذا ما استطاعت الإدارة أن تغذي هذا النمو في جو آمن من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية فإن استعدادا تاما نراه عند الفرد للإسهام بكل طاقاته لتحقيق أداء أفضل. فمن الضروري أن يدرك المسيرون طبيعة احتياجات العامل وعوامل رضاه، وأن يقام قدر الإمكان توازن حقيقي بين مطالب العمال ومطالب المؤسسة.

إن عملية تقييم الأداء بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة والمستمدة من خلال معرفة كل ما يحدث في المؤسسة فيما يخص سير الأعمال وإنتاجية الفرد. ووظيفة تقييم الأداء لا تهدف إلى تحديد الأخطاء والانحرافات فحسب، بل تهدف إلى معالجتها ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين لتعظيمها وتقاديبها على الترتيب.

وعلى هذا الأساس يجب الاهتمام بهذه الوظيفة الأساسية خاصة ونحن في وقت يتسم بالتكنولوجيا والمنافسة.

ومن هذا المنطلق يتضح أن العامل الذي يحقق الشروط المطلوبة سيكون له أثار إيجابية، وهما يجب أن ندركه اليوم هو السعي إلى معرفة العوامل التي ترضي العامل. فالروح المعنوية تنشأ من المشاعر الفردية للعمل وما يتعلق بالموقف الكلي في بيئة العمل، وفهم الأدوار المختلفة التي يؤديها العامل يستطيع أن يغني تحليلا خاصا للإشباع الذي يطلبه هذا الأخير والذي نؤمن به على جانب كبير من الأهمية.

نتائج الدراسات الميدانية:

إن ما يميز التنظيم المدروس هو تواجد الفئات الثلاثة المكونة للعينة المدروسة والمعمم على جميع المنظمات في بلادنا.

إن معظم العاملين الذين أجريت عليهم الدراسة هم ذوو مستوى تعليمي عالي ومتوسط وذلك حسب طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب نوعا من التحصيل، كما لمسنا وجود العنصر النسوي المشارك في العملية الإنتاجية وهذا لأن طبيعة العمل لا يتطلب بذل جهدا كبيرا أو التعرض لمخاطر- تمنعهم من القيام بالعمل.

- الأجر:

من خلال دراستنا للعلاقة الموجودة بين الرضا والأجر الذي يتقاضاه العمال والجهد المبذول في العمل لمسنا وجود تقارب بين الفئتين من العمال وهذا ما أشارت إليه النسبة المشار إليها في الاستفسار.

إن الأشخاص الغير الراضين عن الأجر المدفوع ولّد لديهم الشعور بالاستياء والتذمر عند سماعهم لهذا المصطلح، وهذا ما يعكس عدم التوافق بين الأجر و الجهد المبذول.

وهذا ما يؤكد الارتباط السلبي عن العلاقة أو المقابل الذي يعتبر بعيدا كل البعد عن حقيقة ما تم إنجازه وتحقيقه في حين أبدت الأغلبية الساحقة للعمال والمقدرة بـ 82% عن استعدادها لمغادرة المجمع في حال عرض عليها منصب براتب أعلى مما هو معطى وذلك نتيجة للظلم والإجحاف المرتكب بحق العمال، ليبقى على الإدارة أن تلعب دورا أكبر وتعيد النظر لإعادة الاستقرار وخلق التوازن لتحقيق الأداء المطلوب.

- الترقية:

لقد عبر عدد كبير من العمال عن عدم رضاهم على الأسلوب المتبع من طرف الإدارة في منح فرص الترقية والتي تمنح بطريقة غير عادلة، حسب نظرهم وهذا ما يتطلب إعادة النظر في هذه السياسة والاعتماد على طريقة تحقق أكبر قدر من الرضا.

- العلاقة بين الإدارة والعمال:

إن العلاقة التي بين الإدارة والعمال هي تعكس عدم التوافق وغياب الرضا العام عند العمال وهذا له بالغ الأثر على نفسياتهم، حيث أن غياب الاتصال وضعفه وانفراد الإدارة باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر يقضي على كل بوادر المقاربة بين الإدارة والعمال.

- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات:

حيث أن 22 عاملا أكدوا أن العامل مهمش و لا يشارك في عملية اتخاذ القرار وحتى الخاصة بالعمال فقط، وهذا ما يوسع الهوة بين العمال والإدارة.

- غياب الاتصال بين الإدارة والعمال:

أجمع 20 عاملا من العينة على ضعف وغياب الاتصال بين الإدارة والعمال حيث أن هذا التصرف يؤدي إلى إعفاء وعزل العامل نهائيا من المشاركة الفعالة في التنظيم.

- اعتماد الإدارة في تعاملها على الصداقة والقرابة:

أشارت نسبة معتبرة من العمال على التمييز بين العمال واعتماد أساليب غير مهنية في التعامل معهم وهذا من شأنه أن يؤدي للعديد من الصراعات والمواجهات التي تفقد الإدارة مصداقيتها، حيث أن العامل يفقد الرغبة ويشعر بحالة من اللاتوازن وهذا ما يؤثر بصفة مباشرة على فعالية الأداء.

- عدم اهتمام الإدارة بتظلمات وشكاوى العمال:

لقد أقر 23 عامل بعدم اهتمام الإدارة بشكاواهم وتظلماتهم حتى إذا كانت خاصة بالعملية الإنتاجية وهذا ما يمس كرامة العمال ويولد نفورا للإدارة، وبالتالي الأداء سوف يتأثر بالتوتر الذي يسببه هذا التجاهل.

إن غياب التقارب بين الإدارة والعمال راجع لانتهاج الإدارة الطرق الرسمية المبالغ في تعاملها مع العمال التي تؤدي إلى الصراع والتصادم كل عوامل التقارب والتي تترك أثر في نفوس العاملين الذين يشعرون بالتجاهل والاحتقار إذا لم تؤخذ مطالبهم وشكاواهم بعين الاعتبار وهذا ما يدل على عدم اهتمام الإدارة بهم كأفراد داخل المنظمة ومآل كل هذه التصرفات هو عدم الرضا الذي يؤدي إلى قصور وضعف واضح للأداء.

- تقييم الأداء قبل الإدارة:

لقد أكد 26 عامل على رضاهم على طريقة تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر حيث أن هذا يكون حافزا لتقديم الأفضل وشعور العمال بأنهم يعاملون بعدالة ويكون له الأثر الإيجابي على أدائهم حيث يقول بعض العمال: " أن الرضا من طرف رئيسي واستعماله عبارات الشكر والثناء وتوجيهه لدفعي لتقديم المزيد وتحسين أدائي بشكل مرضي".

- العلاقة بين العمال:

أجمع أغلبية العمال وعددهم 33 عامل، عن الأثر الذي تتركه جماعة العمل، عندما تكون متآلفة فيما بينها في نفسية العمال، هو الرضا التام الذي يسود الفئة حيث المصير المشترك هو الذي يجمعهم فالشعور بالجو العائلي هو كان الميزة الغالبة لفئة هذا المجمع وهذا ما لمسناه حيث وجدنا جو إيجابيا من الرضا العام عند أغلبية الفئة المستجوبة.

- الخدمات الاجتماعية:

إن مثل هذه الخدمات تعكس عدم الرضا التام للعمال بسبب غيابها إذا ما استثنينا خدمات النقل التي سجلنا بها جانب من الرضا، إذا ما قارناها بالخدمات الأخرى وهذا للإمكانيات التي يوفرها المجمع ولبعد المسافة نوعا ما ولكن هذا لا يعتبر كافيا في ظل غياب باقي الخدمات، إذا ما أردنا الارتقاء بمستوى الأداء، إذ على الإدارة أن تصحح سياستها والعمل على توفير أكبر قدر من هذه الخدمات حتى تجعل في نفسية جيدة وتجعل من الفرد غير راضي عن عمله.

التوصيات:

إذا اتبعنا الاستبيان المعمول به نلاحظ أن غالبية العمال غير راضين عن العمل فلذلك نقدم الاقتراحات التالية:

- 1- السماح للعمال بالمساهمة في اتخاذ القرارات وإعطائهم الفرص المواتية لذلك.
- 2- تشجيع وترغيب العمال وتحريك دوافعهم وذلك بإثارتها عن طريق توفير وتحقيق الأشياء التي تكتسي لديه أهمية ويحتاجها في عمله.
- 3- إنشاء قنوات اتصال مباشرة أو غير مباشرة بين الإدارة والعمال وذلك عن طريق خلق نقابة تمثل العمال تعمل على توصيل شكاوى العمال بطريقة قانونية والقضاء على الفوضى.
- 4- وضع قوانين رادعة للقضاء على البيروقراطية والمحسوبية وذلك عن طريق رقابة المسؤولين المباشرين على العمل.
- 5- فتح المجال أما العمال المؤقتين بأولوية العمل.
- 6- تطبيق سياسة العلاوات والمكافآت لكل العمال حتى يحقق الأداء المرجو.
- 7- وضع حد للتوترات والجو المكهرب لدى العمال وذلك بإجراء لقاءات وحوارات مع ممثلي العمال أو عن طريق نقاباتهم.
- 8- توفير الخدمات الترفيهية التي من شأنها توطيد العلاقات بين العمال وإداراتهم.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

إستمارة إستبي - ان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال نتقدم إليك(ي) بهذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة (أثر ظروف العمل على الرضاء الوظيفي للعاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بمديرية التوزيع ورقلة حضري)

لذلك نرجو من سيادتكم تعبئة هذا الاستبيان بشكل صريح وموضوعي وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة إحصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والإرتقاء بالموارد البشرية بالشركة والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة بإذن الله .

- البيانات الشخصية : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

- 1-السن: من 20-30 من 30-50 من 50 فأكثر
- 2-الجنس: ذكر أنثى
- 3-المستوى التعليمي : شهادة مهنية متوسط ثانوي جامعي
- 4-الوظيفة: إطار تحكم تنفيذ
- 5- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:
- من 01-10 سنوات من 10-20 سنة من 20-30 سنة أكثر من 30 سنة

	هذه اسئلة متعلقة بالرضا الوظيفي لديكم	لا	نعم	احيانا
1	يعتبر الراتب الحالي الذي تتقاضاه مرضيا لك.			
2	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك			
3	يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة أدائك و إنتاجياتك.			
4	يقوم مسؤولك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية			
5	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر عادلا لجهودك السنوي.			
6	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل			
7	تجد تقديراً من قبل مسؤولك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.			
8	لديك ثقة بما يتم أحبارك او وعدك به من قبل الإدارة .			
9	التحفيز المعنوي من قبل مسؤولك يزيد من إنتاجيتك.			
10	مفهوم العمل كفريق واحد بالشركة واضح ومطبق .			
11	الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية مرضية لك			
12	في حال وجود داعي لساعات العمل الإضافية فإنك على أتم الاستعداد لذلك.			
13	لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه.			
14	لديك الثقة بان الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.			
	هذه اسئلة متعلقة بضروف العمل لديكم			
15	هل ترى أن العمل النقابي بالشركة على أحسن مايرام			
16	مسؤولك المباشر يعاملك باحترام كباقي زملاء.			
17	برأيك اعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية أو المبادرة بأكثر جرأة في العمل.			
18	تشعر بالأمان الوظيفي في الشركة			
20	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.			
21	التأمين الصحي بالشركة مناسب.			
22	هل ترى أن هناك تمييز بين الموظفين على أساس جهوي .			
23	أهداف الشركة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة.			
24	يوجد لك وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع مسؤولك المباشر يبين مهامك			
25	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأمنه مريح وآمن .			
26	تعتقد أن عنصر التنافس موجود في عملك .			
27	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة.			
28	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مسؤولك.			
29	هل تستطيع الاستمرار بالعمل في منصبك (بنفس ظروف العمل الحالية).			
30	خلال العام الحالي 2013 هل تفكروا بتغيير مكان عملك والتحول لمصلحة أخرى .			

خطة البحث

أثر ظروف العمل على الرضاء الوظيفي للعاملين تحت إشراف الأستاذ: حيمود عمار من إعداد الطالبين: الابرق محمد – مراد خليفة

المقدمة

• الفصل الأول: الرضاء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضاء الوظيفي

- المطلب الأول: مفهوم الرضاء الوظيفي

- المطلب الثاني: عناصر الرضاء الوظيفي

- المطلب الثالث: طرق قياس الرضاء الوظيفي

- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضاء الوظيفي

المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضاء الوظيفي

- المطلب الأول: نظريات الحاجات و تفسير الرضاء الوظيفي

- المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين و تفسير الرضاء الوظيفي

- المطلب الثالث: نظرية العدالة و تفسير الرضاء الوظيفي

• الفصل الثاني: ظروف العمل وعلاقتها بالرضاء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية ظروف العمل.

- المطلب الأول: مفهوم ظروف العمل.

- المطلب الثاني: ظروف العمل المادية.

- المطلب الثالث: ظروف العمل التنظيمية.

- المطلب الرابع: العلاقات الإنسانية.

المبحث الأول: علاقة ظروف العمل بالرضاء الوظيفي.

- المطلب الأول: تأثير شروط العمل على أداء العاملين.

- المطلب الثاني: تأثير علاقات العمل على أداء العاملين.

- المطلب الثالث: تأثير ظروف العمل على أداء العاملين.

• الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة حضري)

المبحث الأول: تقديم مؤسسة التوزيع سونلغاز

- المطلب الأول: لحة تاريخية عن مؤسسة التوزيع سونلغاز ورقلة حضري

- المطلب الثاني: البيانات العامة الخاصة بأفراد العينة

المبحث الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بشروط العمل المادية

قائمة المراجع

- 1/ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية.
- 2/ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 3/ أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية(منظور القرن الواحد والعشرين)، دار الكتب، 2000.
- 4/ السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين، ابتكار للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 5/ حريم حسن: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
- 6/ حنفي عبد الغفار- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية.
- 7/ محمود ذياب العقاية ، موسوعة الامن الصناعي الدار العربية القاهرة 1972
- 8/ مجدي عبد الله علم النفس الصناعي دار المعرفة لاسكندرية 2003
- 9/ راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 10/ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001.
- 11/ زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار زهران للنشر، القاهرة، 2001.
- 12/ عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، 1999.
- 13/ حكمت جميل الضوضاء واثرها على صحة العاملين الدار الجامعية القاهرة.
- 14/ عبد المعطي عساف: السلوك التنظيمي المعاصر في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، 1999.
- 15/. سهيلة محمود عباس- علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2000.
- 19/ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 20/ دمري احمد مساهمة في دراسة ظروف العمل سلسلة العلوم الاجتماعية ديوان المطبوعات الجامعية ,بن عكنون ,دون تاريخ.

- 21/ صالح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.
- 22/ نظمي شحاذة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2000.
- 23/ محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزراطة، الإسكندرية، 2002.
- 24/ منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 25/ محمد عبد الفتاح الصريني: إدارة النفس البشرية والعلاقات الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة زيتونة الأردنية، 2003.