

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



## علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية

المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - أنموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

الأستاذ الدكتور:

بوغرزة رضا

إعداد الطالبتين:

➤ فافة زينب

➤ محمدي شيماء

لجنة المناقشة:

| اللقب والاسم        | الجامعة | الصفة        |
|---------------------|---------|--------------|
| الأستاذ(ة): .....   | جيجل    | رئيسا        |
| الأستاذ: بوغرزة رضا | جيجل    | مشرفا ومقررا |
| الأستاذ(ة): .....   | جيجل    | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2018-2019م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد إذا رضيت  
الحمد لله الذي يسر لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على  
حبيبنا، شفيعنا، قرّة أعيننا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
والشكر موصول للأستاذ المشرف "بوغرزة رضا" على ما قدمه لنا من جهد كبير ودعم  
وتوجيه متواصل وإشراف دقيق لإظهار هذه المذكرة بالشكل المطلوب  
ونشكر من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة  
فلهم منا جميع الشكر والتقدير والثناء  
وجعل الله كل ذلك في ميزان حسناتهم  
إلى كل من قيل فيهم "كاد المعلم أن يكون رسولا"  
ومعلمينا أساتذتنا من المرحلة الابتدائية إلى مرحلة التعليم العالي

زينب شيماء

## ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية موضوعا بعنوان علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي لدى العاملين، وقد تمحورت مشكلة البحث حول سؤال رئيسي مفاده: هل لبيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين؟

وقد تكونت عينة الدراسة من (52) عاملا ، بمؤسسة الكاتمية للفلين، حيث اتبع في إنجاز هذا البحث المنهج الوصفي، واعتمادا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تحتوي على أسئلة حول البيانات الشخصية، ومجموعة من الأسئلة حول الموضوع موجهة إلى العاملين في المراكز الوظيفية في المستويات الأدنى ، إضافة إلى أداة المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ومجموعة من العمال، وكذا أداة الملاحظة من أجل الإجابة على الفرضيات التالية:

- الظروف الفيزيائية لها علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين.
- ضغوط العمل لها علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين.
- نظام الحوافز له علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين.

وقد توصلت الدراسة بعد المعالجة الإحصائية إلى مجموعة من النتائج التي تبين تحقيق الفرضيات الموضوعية، وتدل على أن هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي لدى العاملين. وأخيرا ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يراها الباحث مهمة لمعالجة الظاهرة قيد الدراسة.

**Résumé:** Notre présente étude porte sur la relation entre l'environnement interne du travail et les futures des employés (du lien du travail), donc notre problème de recherche est centré sur la principale question suivante: « l'environnement de travail interne est-t-il lié aux fuites fonctionnelles des travailleurs »?

L'échantillon de l'étude comprenait 52 employés de l'entreprise de (JIJEL LIEGE ETANCHEITE ) Et pour la réalisation de notre travail, nous sommes optés pour l'approche descriptive et en se basant (d'une part) comme outil principal de collecte des informations qui contient des question sur les données personnels et une série de questions sur le sujet destinées aux employés des centre professionnels des niveaux inférieurs , et d'autre part, sur l'entretien fait avec le chef service des ressources humaines et avec un groupe de travailleurs.

L'observation était aussi notre troisième outil utilisé pour répondre aux hypothèses suivantes:

- ✓ Les conditions physiques sont liées aux fuites professionnelles des travailleurs.
- ✓ Les pressions du travail ont une relation avec les fuites professionnelles des employés.
- ✓ Le système d'incitation (la motivation) a une relation avec les fuites professionnelles des employés.

Après l'analyse statistique l'étude a abouti à un ensemble de résultats montrant la réalisation d'hypothèses et indiquant qu'il existe une relation entre l'environnement interne du travail et les fuités fonctionnelles des travailleurs.

Enfin, j'ai terminé mon étude avec un ensemble de recommandation et de suggestions que le chercheur juge importantes pour lutter contre le phénomène en cours d'étude.

| الصفحة                                    | محتويات الدراسة   |
|---|---|
| أب  | مقدمة .....   |
| <b>القسم الأول: الجانب النظري للدراسة</b> |   |
| <b>الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة</b>   |   |
| 4   | تمهيد .....   |
| 5-6                                       | أولاً: إشكالية الدراسة .....                                  |
| 7   | ثانياً: أسباب اختيار الموضوع .....                            |
| 08  | ثالثاً: أهمية الدراسة .....                                   |
| 08  | رابعاً: أهداف الدراسة .....                                   |
| 16-09                                     | خامساً: تحديد المفاهيم .....                                  |
| 23-16                                     | سادساً: الدراسات السابقة .....                                |
| 24  | خلاصة الفصل .....   |
| <b>الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية</b>  |   |
| 27  | تمهيد .....   |
| 28  | أولاً: أهمية بيئة العمل الداخلية .....                        |
| 33-29                                     | ثانياً: عناصر بيئة العمل الداخلية .....                       |
| 34-33                                     | ثالثاً: خصائص بيئة العمل الداخلية .....                       |
| 36-34                                     | رابعاً: أنواع بيئة العمل الداخلية .....                       |
| 37-36                                     | خامساً: أبعاد بيئة العمل الداخلية .....                       |
| 38-37                                     | سادساً: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية .....          |
| 40-38                                     | سابعاً: عناصر القوة والضعف في تحليل بيئة العمل الداخلية ..... |
| 41  | خلاصة الفصل .....   |
| <b>الفصل الثالث: التسرب الوظيفي</b>       |   |
| 44  | تمهيد .....   |
| 46-45                                     | أولاً: أنواع التسرب الوظيفي .....                             |
| 48-46                                     | ثانياً: أسباب التسرب الوظيفي .....                            |
| 49-48                                     | ثالثاً: استخدامات التسرب الوظيفي .....                        |
| 50-49                                     | رابعاً: كيفية حساب معدل التسرب الوظيفي .....                  |
| 50  | خامساً: العوامل المؤثرة في التسرب الوظيفي .....               |

|   |  |
|---|--|
| 53-51   | سادسا: آثار التسرب الوظيفي .....                                   |
| 54-53   | سابعا: معالجة التسرب الوظيفي .....                                 |
| 55  | خلاصة الفصل.....   |
| <b>الفصل الرابع: المقاربات النظرية للموضوع</b>            |  |
| 58  | تمهيد .....  |
| 59  | أولا: النظرية الكلاسيكية .....                                     |
| 60-59   | - نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور .....                       |
| 63-60   | - نظرية هنري فايور .....   |
| 65-63   | - النظرية البيروقراطية ماكس فيبر .....                             |
| 68-65   | ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية :-العلاقات الإنسانية التون مايو..... |
| 71-68   | - نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاص ماكريجور .....                    |
| 73-71   | -نظرية الحاجات للأبراهام ماسلو .....                               |
| 76-74   | - ثالثا: النظريات الحديثة : - نظرية النظم الكينث وفان .....        |
| 77-76   | -نظرية الإدارة اليابانية Z.....                                    |
| 79-78   | -نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ .....                            |
| 81-79   | - نظرية العدالة لتساكي آدمز .....                                  |
| 82  | خلاصة الفصل.....   |
| <b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b> |  |
| 85  | تمهيد.....   |
| 86  | أولا: مجالات الدراسة.....  |
| 87-86   | - المجال المكاني .....   |
| 88-87   | - المجال الزمني .....  |
| 88  | - المجال البشري .....  |
| 89-88   | ثانيا: فرضيات الدراسة .....  |
| 90-89   | ثالثا: المنهج المستخدم .....                                       |
| 91-90   | رابعا: مجتمع الدراسة وعينتها .....                                 |
| 91  | خامسا: أدوات جمع البيانات .....                                    |
| 91  | - الملاحظة .....   |
| 92  | - المقابلة .....   |
| 93-92   | - الاستمارة .....  |



|   |  |
|---|--|
| 93  | - السجلات والوثائق .....   |
| 94  | سادسا: أساليب التحليل .....  |
| 95  | خلاصة الفصل .....  |
| <b>الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج</b> |  |
| 98  | تمهيد.....   |
| 98  | أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية .....  |
| 101-98  | 1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية.....                               |
| 114-103   | 2- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالظروف الفيزيكية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي |
| 126-115   | 3- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بضغوط العمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي       |
| 135-127   | 4- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بنظام الحوافز وعلاقتها بالتسرب الوظيفي     |
| 144-136   | ثانيا: تفسير و مناقشة نتائج للدراسة .....  |
| 145   | رابعا: التوصيات والاقتراحات .....  |
| 146   | خلاصة الفصل .....  |
|   | خاتمة .....  |
|   | قائمة المراجع  |
|   | قائمة الملاحق  |

# مقدمة

### مقدمة:

يرتكز نجاح المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على العنصر البشري إذ يتوقف عليه نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها كونه المحرك لأداء الوظائف لذا جاء الاهتمام بالاهتمام بالأفراد العاملين من خلال العمل على الوفاء بمتطلباتهم وتحقيقها، وإيجاد السبل الكفيلة للحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بين المؤسسة التي يعمل بها، حيث أنه هناك علاقة وطيدة بين العامل وبيئة العمل المتواجد بها.

إن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها والعمل على تحسينها فقد أدركت هذه المؤسسات أنه عليها فهم البيئة الداخلية لها وتشخيصها للتعرف على المؤثرات والعوامل ذات العلاقة التي تؤثر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه بصفة إيجابية أو سلبية.

ويعتبر التسرب الوظيفي من المشكلات التي تعاني منها المنظمات وبشكل كبير لأنه يشكل استنزاف لطاقات المورد البشري وبالتالي فقدان المؤسسة لكفاءاتها وإطاراتها.

لذا فإن موضوع البيئة الداخلية للعمل والتسرب الوظيفي يحظى بأهمية متزايدة في الوقت الحاضر لكونها من المواضيع المهمة والتي تتطلب العناية بالدراسة والتحليل لأن كفاءة وأداء هذه المؤسسات مرتبط بشكل كبير بكفاءة موردها ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام به وبظروف عمله.

وبناء على ما تقدم تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة البيئة الداخلية للعمل بالتسرب الوظيفي لدى العاملين، أملا في الوصول إلى مقترحات وحصول للتقليل من هذه الظاهرة أو الحد منها.

وقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين: الجانب النظري والجانب الميداني وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال التطرق إليها في ستة فصول.

**الفصل الأول:** تحت عنوان "موضوع الدراسة" ويتضمن أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد الإشكالية، كما قمنا بتحديد المفاهيم، وتناولنا أخيرا أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه "بيئة العمل الداخلية" حيث تم التطرق فيه إلى أساسيات بيئة العمل الداخلية، ويتضمن أهمية بيئة العمل الداخلية للعمل ثم تطرقنا إلى خصائص بيئة العمل الداخلية، ثم تناولنا أنواع بيئة

العمل الداخلية وعناصرها، ثم انتقلنا إلى أبعاد بيئة العمل الداخلية، ثم العوامل المؤثرة فيها، وأخيرا تناولنا عناصر القوة والضعف في تحليل بيئة العمل الداخلية.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان "التسرب الوظيفي" حيث تطرقنا فيه إلى أسباب التسرب الوظيفي ثم ننتقل إلى أنواع التسرب الوظيفي ثم تناولنا استخدامات التسرب الوظيفي، وبعدها تطرقنا إلى كيفية حساب معدل التسرب الوظيفي، ثم انتقلنا إلى العوامل المؤثرة في التسرب الوظيفي، ثم تطرقنا إلى آثار التسرب الوظيفي، وأخيرا تناولنا طرق معالجة التسرب الوظيفي.

**الفصل الرابع:** تحت عنوان "الخلفية النظرية لموضوع الدراسة" حيث تطرقنا فيه إلى النظريات الكلاسيكية التي تضم نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، ثم النظرية البيروقراطية، ثم تطرقنا إلى النظريات النيوكلاسيكية التي تضمنت نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الفلسفة الإدارية ثم نظرية الحاجات وأخيرا تناولنا النظريات الحديثة ونظم نظرية النظم، نظرية العدالة، نظرية ذات العاملين، ثم النظرية اليابانية (Z).

**الفصل الخامس:** تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" وفيه تم تحديد مجالات الدراسة، مجالها الجغرافي والزمني والبشري، ثم فرضيات الدراسة، ثم قمنا بتحديد منهج الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستمارة، ثم الوثائق والسجلات.

**الفصل السادس:** بعنوان "عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج" حيث قمنا بعرض وتحليل البيانات ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وبعدها مناقشة النتائج العامة للدراسة ثم التوصيات والاقتراحات وأخيرا خاتمة الدراسة.

القسم الأول :  
الجانب النظري

# الفصل الأول:

## تحديد موضوع الدراسة

# الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر هذا الفصل أحد المقومات الأساسية في هذه الدراسة فمن خلاله تطرقنا إلى إشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه والتي تنتهي بطرح تساؤل مركزي للبحث، وأبرزنا فيها أهم الأفكار والتساؤلات التي نريد دراستها، وتطرقنا أيضا إلى أهمية الدراسة و أهدافها و أسباب اختيار الموضوع، والتي تمثلت في الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية، كما تم توضيح المفاهيم المرتبطة بالبحث وأخيرا قمنا بعرضنا مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع أو جانب من جوانبه والتي تخدم الدراسة الحالية. كل هذه العناصر تشكل منطلقا لهذه الدراسة، التي سوف إخضاع التساؤلات والفروض إلى التحقق الميداني.



## إشكالية الدراسة:

يشكل العنصر البشري إحدى الدعائم والركائز الأساسية في المنظمات ونجاحها وتحقيق أهدافها مرتبط إلى حدٍ بعيد بكفاءة وفعالية مواردها البشرية العاملة فيها، فالتغيرات الحاصلة في المجتمع على جميع الأصعدة والمجالات جعل منظمات العصر باختلاف طبيعتها ونشاطها تواجه عدة تحديات كالتغير الاجتماعي، الثقافي، التقني في البيئة العامة والعالمية كل على حد سواء، الأمر الذي حتم عليها ضرورة تأقلمها وتكيفها مع هذه المتغيرات والبحث عن القيمة المضافة التي يمكنها من خلالها أن تحقق أهدافها واستمراريتها والحفاظ على بقائها، وذلك من خلال اعتماد الكثير من السبل والميكانيزمات الهادفة والمورد البشري إحدى أهم هذه السبل على الإطلاق كونه العنصر الأساسي (المحرك الأساسي للعمل) من خلال الاستثمار فيه وتكوينه وتدريبه وإعداده للحياة العامة داخل المنظمة وتوظيف إمكاناته وطاقاته بما يتماشى مع الخطط المستقبلية وأهداف المؤسسة والعمل على المحافظة عليه، وبقائه واستمراره لفترة أطول، والعمل على استقراره في المؤسسة العامل بها بدلا من إمكانية تسرّبه.

فالتسرّب الوظيفي من الظواهر التي انتشرت في السنوات الأخيرة والتي تستدعي الوقوف على جوانبها وتشخيصها للحد أو التقليل منها. فالعديد من منظمات العصر تواجه ظاهرة التسرّب الوظيفي أو إحدى مظاهره المختلفة، وهذه الظاهرة لم تأت بمحض الصدفة ولكنها تتدخل في حدوثها الكثير من العوامل والأسباب المتعلقة بالفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى. فالرد يتفاعل مع الظروف المحيطة به ويحاول التكيف معها بما يتناسب وطموحاته ورغباته التي يتوقع أن يحققها في ومن المنظمة التي يعمل بها، حيث يتأثر الفرد بالظروف والبيئة داخل المنظمة ويؤثر فيها، وعليه فبيئة العمل الداخلية يمكن أن تشكل إحدى العوامل الرئيسية التي تساعد العامل على تحقيق أهدافها والعكس صحيح. فلكل منظمة مجموعة من الخصائص تميزها عن منظمات المجتمع الأخرى من تقاليد، وثقافة، وشروط عمل وأنشطة، أنظمة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على سلوك الفرد العامل بها. وعليه فلا بدّ على المؤسسة إذا ما رغبت في استقرار المورد البشري والمحافظة عليه أن تهيء بيئة عمل فعالة بمختلف مكوناتها، فبيئة العمل الداخلية تلعب دورا كبيرا في حياة المورد البشري وفي سلوكياته واتجاهاته المختلفة.

فقد تكون بيئة عمل جاذبة من خلال توفير الظروف اللازمة للعمل وإجراء التحسينات المختلفة بما يتماشى والتطلعات. وقد تكون بيئة عمل طاردة وتنمي لدى العمال مشاعر النفور من المنظمة وتسبب لهم الرغبة في المغادرة، وتقتل روح الطموح لديهم، كما تضع حدودا وعراقيل لنمو الفرد وتطوره داخل المنظمة

وتضعف درجة انتمائه وولائه وتعجل من رحيله، فالظروف الفيزيائية الغير مناسبة للعمل والصعبة لأدائه، من نقص في التهوية، انعدام الإضاءة الكافية، غياب شروط النظافة، الآلات غير الملائمة، تصميم مكان العمل الغير ملائم، ضف إلى ذلك نظام الحوافز الذي لا يتماشى وطموح الفرد العامل ولا يلبي حاجاته ورغباته في مقابل غلاء المعيشة، ناهيك عن ضغوط العمل التي يتحملها العامل جزاء الكثير من المتغيرات كتحمل أعباء إضافية تفوق طاقاته، التداخل بين المسؤوليات والمهام، وغموض الأدوار، قلة أوقات الراحة وغيرها كلها عوامل يمكن أن تؤدي إلى خلق حاجز حقيقي لعدم استمرار العامل بالمؤسسة ومغادرته لها.

والمؤسسة الصناعية الجزائرية كغيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى لم تكن بمنأى عن هذه الظاهرة ولا تخلوا منها مما جعلها مجالاً خصباً لدراسة هذا الموضوع. وتحاول الدراسة الحالية إبراز العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الصناعية الكاتمية للفلين والمواد العازلة بجيجل.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل لبيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟**

وتتدرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

س1- هل للظروف الفيزيائية علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

س2- هل لضغوط العمل علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

س3- هل لنظام الحوافز علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

**ثانياً: أسباب اختيار الموضوع**

إن اختيارنا لموضوع التسرب الوظيفي لم يكن بمحض الصدفة لأن الموضوع له أهمية كبيرة، حيث حاولنا التطرق إلى العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي لدى العمال ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بدراسة الموضوع نظراً لأهميته، وهناك جانب آخر من الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة:

### 1- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع والرغبة في تشخيص الظاهرة.
- توافق الموضوع المدروس مع طبيعة التخصص.
- الرغبة في دراسة هذا النوع من المواضيع الذي يجمع بين عنصرين أساسيين هما بيئة العمل الداخلية وتسرب العمال.
- الرغبة في الاحتكاك بالميدان ومعرفة ظروف العمل في المؤسسات.

### 2- أسباب موضوعية:

- محاولة إفادة مؤسسات المجتمع بنتائج الدراسة الميدانية.
- تحسيس المؤسسات بأهمية البيئة الداخلية ودورها في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي.
- اعتبار ظاهرة التسرب في العمل من المظاهر والمشكلات التي انتشرت في الآونة الأخيرة في مختلف المؤسسات بشكل ملفت للانتباه.
- ندرة الدراسات الجزائرية في موضوع تسرب العمال.

### ثالثا: أهمية الدراسة

لكل دراسة علمية أهميتها التي تدفع الباحث بالخوض فيها ومحاولة التوصل إلى نتائج تجيب على تساؤلاته معتمدة في ذلك على أدوات البحث العلمي، ومناهجه مع استخدامها بطريقة علمية ويكتسي موضوع بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي أهمية بالغة لدى المؤسسات، حيث يكتسب هذا البحث أهمية خاصة بوصفه إحدى المحاولات القليلة التي تناولت الربط بين المتغيرين وتكمن أهمية هذه الدراسة في الحاجة إلى ضرورة التعرف على الأهمية العلمية والأهمية العملية لهذه الدراسة.

### 1- الأهمية العلمية:

يمكن القول أن دراسة ظاهرة التسرب تمثل إحدى القضايا الهامة التي تستدعي ضرورة التعرف على تأثيراتها وأسبابها ومحاولة الحد منها، وتكمن الأهمية العلمية لهذا الموضوع في إثراء الموضوع في مجال التخصص وسد النقص الموجود في دراسة هذه الظاهرة (ظاهرة التسرب الوظيفي).

إضافة إلى أن موضوع الدراسة ومعطياتها الميدانية، يمكن أن تساعد على فهم أبعاد وخصائص الظاهرة في المؤسسة، كما تكمن أيضا الأهمية في محاولة فتح مسارات وآفاق حول الموضوع لبحوث ودراسات جديدة.

## 2- الأهمية العملية:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال التقرب أكثر من ميدان الدراسة و يمكننا أن نشخص الظاهرة المتمثلة في تسرب العمال، والنتائج التي يأمل أن نتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

ضف إلى ذلك ما يمكن أن تقدمه الدراسة الميدانية في تشخيص البيئة الداخلية التي من شأنها أن تؤدي إلى لجوء العمال إلى آلية التسرب ومحاولة الحد منها، ناهيك عن ما يمكن أن تقدمه الدراسة من توصيات واقتراحات لمختلف الأطراف الفاعلة في مؤسسات المجتمع المختلفة للاستفادة منها.

## رابعاً: أهداف الدراسة

في كل دراسة عملية توضع أهداف محددة، تساعد الباحث في تحديد المسار الذي يوجه للوصول إلى اختيار فرضيات الدراسة، وعليه فإن هذه تسعى إلى تحقيق أهداف علمية وأخرى عملية.

### 1- أهداف علمية:

- محاولة تحديد الإطار النظري الخاص بموضوع بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي لدى العمال.
- توظيف أدوات البحث العلمي ومناهجه بطريقة موضوعية في الدراسة.
- محاولة الخروج بنتائج علمية من الدراسة التطبيقية ثم تقديم بعض الاقتراحات لمساهمة الإثراء الحلول العلمية لمشكلة تسرب العمال في المؤسسة الكاتمية للفلين.

### 2- أهداف عملية (تطبيقية):

- الكشف عن علاقة الظروف الفيزيائية بالتسرب الوظيفي للعمال.
- الكشف عن علاقة ضغوط العمل بالتسرب الوظيفي للعمال.
- الكشف عن علاقة نظام الحوافز بالتسرب الوظيفي للعمال.

## خامساً: تحديد المفاهيم

في كل بحث علمي لابد من المرور على مجموعة من الإجراءات ومن بينها المفاهيم حيث تأخذ أهمية بالغة في عملية البحث وذلك لدورها في تدعيمه وتوجيهه حتى تسهل للقارئ المنحى وأهداف الدراسة.

وفيما يلي نورد تحديد للمفاهيم الموضوع المدروس وهذه المفاهيم هي:

البيئة، بيئة العمل، بيئة العمل الداخلية، العمل، التنظيم التسرب، التسرب الوظيفي، العمال، الظروف الفيزيائية، نظام الحوافز، ضغوط العمل.

أولاً: بيئة العمل الداخلية

1- تعريف البيئة:

أ- لغة: يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى الجذر (بوا) الذي أخذ منه الفعل الماضي (باء) قال ابن منظور في معجمه "لسان العرب" باء على شيء، أي رجع إليه وذلك المعجم نفسه معنيين قريبين من بعضهما البعض لكلمة (تبوا).  
الأول: إصلاح المكان وتهيئة للمبيت فيه.

الثاني: بمعنى النزول والإقامة. (1)

ب- اصطلاحاً: مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينهما، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازي وحركي. (2)

مما سبق يمكن القول بأن مفهوم البيئة ذو مدلول واسع وذلك نظراً لعناصرها المختلفة التي تقوم عليها.

وتعرف أيضاً: بأنها الإطار الذي تعمل فيه أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية، كما تعرف بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الواقع خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. (3)

ويعرفها تشريشمان Churchman هي مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة ولا تقع تحت سيطرتها.

ويعرفها دافت DAFT بأنها الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تنشط بتفاعل معه لتحقيق أهدافها. ويعرفها علي العالونة: بأنها جميع العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير فعلي إما على الكل أو جزء من المنظمة. (4)

(1) عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، ط1، دار الكتب الوطنية بن غازي، ليبيا، 2002، ص 116.

خالد محمد بن حمدان وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، نص 71.

(3) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 313.

(4) حسين أحمد طراونة وآخرون، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 61.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف البيئة إجرائياً بأنها: الوسط المحيط بالإنسان الذي يشمل كافة الجوانب المادية والغير مادية، البشرية والغير بشرية.

## 2- بيئة العمل:

تعرف بأنها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير عن المنظمة وهي مرتبطة بعناصر من داخل حدود المنظمة.<sup>(1)</sup>

من خلال هذين التعريفين يتضح أن بيئة العمل هي الظروف المحيطة الداخلية الخارجية بالعاملين والتي تعمل على التأثير في تصرفاتهم ونظرتهم، وبالتالي التأثير على أدائهم.

وتعرف كذلك: بأنها التحليل الدقيق لظروف العمل والمعدات العمالية، الأساسية، والمواد بما يسمح بتحسين المستمر لجودة العمل وكافة الأدوات والإجراءات اللازمة لاحتياجات الإنتاجية وراحة الأفراد، ومدى انعكاس ذلك على رضا العاملين وزيادة ولائهم وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة.<sup>(2)</sup>

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها مادية وغير مادية والتي يعمل الفرد في إطارها وتؤثر في سلوكه.

## 3- بيئة العمل الداخلية:

هي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق الأداء والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي والغير رسمي ومجموعات العمل الرسمية والغير رسمية، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة.

من خلال هذا التعريف يتبين أن لبيئة العمل الداخلية بعدين:

- بعد تنظيمي: داخلي، وما يتضمنه من نظام داخلي خاص بالمؤسسة.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 569.

(2) بلايلية ربيع، حسن الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل تجربة المؤسسة الوظيفية للذهن ENAP، وحدة سوق أهراس، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 4، جوان 2017، ص 264.

- بعد إداري: داخلي وما يتضمنه من أنماط للاتصالات، أسلوب القيادة. (1)  
وتعرف كذلك: عبارة عن الأفراد والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها. (2)

وتعرف كذلك: القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية. (3)

وتعرف كذلك: تلك العناصر داخل المنظمة التي تتفرد بها دون غيرها من المنظمات من أهداف وسياسات إدارة وأنظمة عمل وموارد بشرية. (4)

وتعرف أيضا: مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات العلة الوثيقة بحدود المنظمة. (5)

وتعرف إجرائيا بأنها: تشمل العناصر التنظيمية والوظيفية التي لها تأثير على سلوكياتهم واتجاهاتهم وأدائهم وفي ميولهم اتجاه عملهم بشكل مباشر وغير مباشر، ونستطيع تحديد هذه المتغيرات في جزء من جوانب البيئة الداخلية المتمثلة في الظروف الفيزيائية ضغوط العمل ونظام الحوافز.

#### • الظروف الفيزيائية:

ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة وتهوية وضوضاء ونظافة فضلا عن التجهيزات الفنية التي تساعد العاملين في إنجاز المهام المطلوبة منهم في مكان العمل وتحسين للأداء وزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية بين الأفراد وتقليل حوادث العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج. (6)

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 325.

(2) محمود بومخولف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 27.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 35.

(4) مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 323.

(5) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 184.

(6) منير عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين، دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة السورية الخاصة، ص 5.

وتعرف أيضا: الظروف المحيطة بمكان العمل من إضاءة وتهوية، ضوضاء، نظافة وترتيب الأثاث، بالإضافة إلى التجهيزات المساعدة في مكان العمل.<sup>(1)</sup>

وتعرف كذلك: بأنها الظروف المتاحة السائدة في مكان العمل كالتهدية والإضاءة وضغط العمل، ومساحات العمل والضجيج وفترات الراحة، حيث تنعكس هذه الظروف على سلامة العنصر البشري وصحته وفي أدائه وفاعليته في العمل.<sup>(2)</sup>

وتعرف إجرائيا بأنها: الظروف المحيطة بالعامل في مكان عمله من إضاءة وتهوية وحرارة وضجيج ونظافة، حيث تؤثر هذه الظروف على سلوك العامل داخل المنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب.

#### • ضغوط العمل:

هي مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع وأحوال العمل، البيئة والأعباء الزائدة والتي لها علاقة بأداء عمل معين.<sup>(3)</sup>

وتعرف أيضا: مجموعة من المثيرات تتواجد في بيئة العمل والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.<sup>(4)</sup>

ويعرفها كذلك Geogoryetal: بأنها استجابة جسدية ونفسية لعدم التوافق بين مهارات وقدرات الفرد وبين متطلبات الوظيفة، وكذلك ضعف التوافق بين حاجات الفرد وبين الإشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته من بيئة العمل.<sup>(5)</sup>

(1) بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36، 2013، ص 263.

(2) منير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 160.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 283.

(5) محمد عبد القادر علام، ضغوط العمل، دراسات أمنية، العدد الأول، ديسمبر، 2009، ص 58.



وتعرف إجرائياً بأنها:

مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد وأدائهم لعملهم، أو في حالتهم النفسية والجسمانية نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغط.

#### • الحوافز:

هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد والتي يسعون لإشباعها عن طريق العمل.<sup>(1)</sup>

وتعرف أيضاً: الأسلوب الذي يشبع حاجات ورغبات الأفراد، يمكن للإدارة أن تؤثر في المرؤوسين وتزيد من رغبتهم وأداء العمل بالشكل الأمثل إلا من خلال نظام الحوافز الذي تضعها وبشكل موضوعي وعادل.<sup>(2)</sup>

وتعرف إجرائياً: هي مجموعة العوامل المادية أو المعنوية التي تشجع العامل على بذل جهد أكبر وزيادة إنتاجه والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته.

#### • تعريف التنظيم:

هو مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقاً لهيكل وأنشطة وظيفية محددة متميزة، وذلك لتحقيق أهداف محددة.<sup>(3)</sup>

ويعرف كذلك: الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردون والأسواق وأساليب وإجراءات العمل.<sup>(4)</sup>

ويعرف كل من ريتشارد وهودجستن: هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.<sup>(1)</sup>

(1) موسى سالم القريوتي وعلي خضير مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 158.

(2) مصطفى يوسف كافي، المفاهيم الإدارية الحديثة لمبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 194.

(3) أحمد ماهر، تصميم المنظمات، مدخل في التحليل التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 23.

(4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 258.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن التنظيم:

كيان اجتماعي منسق بوعي يضم مجموعة من العناصر (المادية والمعنوية) التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

• العمل:

هو ظاهرة إنسانية واجتماعية شاملة ذات أبعاد متعددة منها البيولوجي المتمثل فيما يبذله الإنسان من طاقة جسدية عند ممارسته للعمل، ومنها النفسي ذو العلة الوثيقة بشخصية العامل، ومختلف انفعالاته الكامنة وتفاعله مع مكان عمله ومحيطه ومنها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تتسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل. (2)

التعريف الإجرائي: هو النشاط الواعي و الجهد الذي يبذله الفرد سواء كان عضليا أو فكريا مقابل الحصول على أجر مقابل النشاط الذي يقدمه من أجل تلبية احتياجاته.

2- التسرب الوظيفي:

التسرب: لغة هو الرشح أو التسلل وتسرب الماء أي رشح أو انسحاب وتسلل. (3)

اصطلاحا: التسرب الوظيفي هو انقطاع الموظفين انقطاعا كاملا عن الدوام الرسمي وتركهم له بعد أن كانوا قد التحقوا به سواء أحدث هذا الانقطاع بعد الالتحاق بالوظيفة مباشرة أو بعد مدة وجيزة من الالتحاق.

من خلال هذا التعريف يمكن أن نلاحظ أن التسرب الوظيفي يتمثل في حالة واحدة وهي ترك الموظف للمنظمة بمحض إرادته.

كما يعرف كذلك بأنه: عدم نقل الموظف إلى وظيفة أخرى أو إلى مرحلة أخرى سواء أكان ذلك بصورة مؤقتة أو بصورة دائمة مثل حالات المرض أو حالات الوفاة.

ويعرف أيضا هو توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها راتباً نقدياً.

(1) ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 114.

(2) عاشئة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية، مصر، 2011، ص 15.

(3) الفيروز أيادي، مجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2001، ص 124.

كما يعرف أيضا هو كل من يترك الوظيفة سواء كان الترتك انقطاعا كليا أم جزئيا. (1)

ويطلق بعض الباحثين عن التسرب الوظيفي اسم دوران العمل الذي يعرف بأنه تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم.

ويشير هذا التعريف إلى ظاهرة تغيير في عدد العاملين نتيجة الإلتحاق بالخدمة أو انتهائها. (2)

ويعرف أيضا بأنه التوقف عن العمل أو تركه إما بالاستقالة أو الانقطاع عن العمل، أو الانتقال إلى منظمة أخرى برغبة واختياره تكون مزاياها أفضل وأكثر إيجابية. (3)

ويعرف كذلك: هي عملية ترك العمل من قبل الأفراد العاملين دون أي مبرر أو قانون، وهذا يؤثر على العملية التنظيمية وأن هذا الوقت يأخذ عليه العامل أجر وهنا يكون الهدر على نوعين الأول هدر وقت العمل، والثاني هو ضياع حق الزبون في سرعة إنجاز معاملة فضلا عن الجوانب الأخلاقية.

ويعرف أيضا بأنه: عملية خروج الموظف بشكل طوعي واختياري وحدد بالأشكال التالية:

- ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية.
- انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته أو اختياره أو الانتقال إلى منظمة أخرى.
- الاستقالة الاختيارية. (4)

ومن خلال ما سبق تتضح لنا العديد من التعريفات المتباينة للتسرب الوظيفي.

(1) حيدر خضر سليمان، العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي، دراسة حالة جامعة الموصل مثلا، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الثامنة و الثلاثون، العدد 3، 2015، ص 190.

(2) عبد الله بن عادل بن ركان الثمري، ميول المشرفين التربويين نحو التسرب الوظيفي في إدارة الإشراف التربوي بمحافظة حضر الباطن، أسباب ومقترحات إصلاحية، بحث مقدم لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في قيادة تربوية، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2014-2015، ص 31.

(3) عادل حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 135.

(4) يوسف حجيم الطائي وآخرون، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من معديات الفساد الإداري، دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 3، العدد 2، حزيران، ص 288.

ويمكن تعريفه إجرائيا بأنه: توقف الفرد عن العمل في المؤسسة وهذا عن طريق الاستقالة الاختيارية أو طلب التقاعد المبكر أو عن طريق تنحيه عن منصب عمله بمحض إرادته وهذا بسبب الظروف الفيزيقية أو ضغوط العمل أو الأجر المقدم له من طرف المنظمة.

#### سادسا: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة تمثل تراثا نظريا في عملية البحث العلمي، وتعتبر سندا علميا للدراسات السوسيولوجية، كما تمثل خلفية معرفية ضرورية لأي بحث باعتبارها موجهة أساسا للاطلاع على كثير من جوانب موضوع الدراسة الحالية، ويشير التراث المعرفي والسوسيولوجي المتوفر إلى وجود العديد من الدراسات التي تغطت موضوع التسرب الوظيفي وبيئة العمل الداخلية، وعليه فقد اعتمدنا على مجموعة من الدراسات التي تفيدنا وتخدم موضوعنا، وسوف يتم عرض هذه الدراسات:

الدراسة 1: دراسة عادل حسين سيد وعاصف عبد الرحمان سيد و آخرون بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا 2005.

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا، و قد طرح مجموعة من الأسئلة:

1- ما هي الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا؟

2- ما هي السبل المناسبة لتحسين بيئة العمل الداخلية بما يحد من التسرب الوظيفي وترك العمل لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا؟

3- ما هي آثار التسرب الوظيفي على مستوى الأداء؟

واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، حيث أنه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين الأخصائيين الرياضيين العاملين بجامعة المنيا ومديرية الشباب والرياضية والذي بلغ عددهم (125).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي:

- قلة الراتب الشهري الذي تتقاضاه أفراد العينة وضعف الحوافز والمكافآت في العمل، ضعف التحفيز والتشجيع المعنوي من قبل رؤساء تحققت بشكل عالي، أما عدم الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، وضعف العلاقات الإنسانية بين الأفراد في العمل لم تتحقق من خلال أقل نسبة.

2- أما عن وسائل تحسين بيئة العمل الداخلية والحد من التسرب الوظيفي تحققت بشكل عالي دراسة وتحسين الرواتب بما يتناسب ومجهودات الأخصائيين الرياضيين لمواجهة غلاء الأسعار وتحقق بشكل متوسط توجيه الرؤساء بإتباع سياسات التشجيع والتحفيز المعنوي مع مرؤوسيههم والاهتمام بتحسين مكافئة نهاية الخدمة ورواتب التقاعد بما يسهم في زيادة الإحساس بالاستقرار الوظيفي.

3- أما عن آثار التسرب الوظيفي على الأداء تتحقق بشكل عالي، ضعف الولاء والانتماء للمنظمة، التعرض للضغوط النفسية من خلال العمل.

وتلقتي هذه الدراسة مع دراستنا الحالة في كونها تسعى إلى التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي ومستوى الأداء من خلال بعض النتائج التي توصلت إليها كضعف التحفيز والتشجيع المعنوي وقلة الرواتب وضعف الحوافز، والمكافآت وتأثير ذلك على أهم السلوكيات التي يقوم بها العمال والتي تعمل على رفع مستوى تسربهم من المؤسسة، كما حاولت البحث عن بعض الحلول للحد من هذه الظاهرة، وذلك عن طريق التحسين من بيئة العمل الداخلية.

الدراسة 2: حماد بن صالح الظاهري بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام سنة 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب المرتبطة بالبيئة الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي، وقد جاء التساؤل الرئيسي: ما علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي للعاملين بالشؤون الإدارية بالأمن العام؟

فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا.

واتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل من خلال تطبيق استبانة على مجتمع البحث الذي يتكون من 307 عسكري ومدني بمديرية الأمن العام بوزارة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك أسباب اقتصادية مرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب في التسرب الوظيفي وهذه الأسباب، هي:

- عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف.
  - ضعف الحوافز والتكلفة المالية للانتقال إلى مكان العمل.
- أسباب تنظيمية المتمثلة في:

- عدم وجود أسس واضحة ومحددة للتقدم في العمل.
  - ارتفاع درجة المركزية في العمل.
  - المسؤوليات والصلاحيات في العمل غير واضحة.
- أما عن الأسباب الفردية فتوصل الباحث إلى:

عدم تناسب الشخص الوظيفي مع الميول الشخصية للموظف وعدم مناسبة الإجازات لوضع الموظف من أسباب الذي تؤدي بالموظف على تسريه من عمله، أما الأسباب المهنية فتتمثل في:

- كثرة ساعات الدوام.
- عدم الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي بالعمل.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم.
- ضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد العمل.

فقد ركزت هذه الدراسة على الكشف على أهم الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي من خلال تقسيمها إلى أسباب اقتصادية كضعف الحوافز وأسباب تنظيمية كغموض الدور وانتشار المركزية، وأخرى فردية كعدم تناسب قدرات العامل مع مهنته، أما الأسباب المهنية فتتمثل في كثرة ساعات العمل، ضعف العلاقات داخل المؤسسة....، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في بعض جوانبها منها من خلال تركيزها على بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي وخاصة أنها تتفق ودراستنا الحالية في أنها استهدفت العاملين، وما يمكن أن تخلفه البيئة الداخلية البيئية من انتشار ظاهرة تسرب العاملين من المؤسسة.

**الدراسة 3:** دراسة وليد عبد المحسن الملحم بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو تسرب الموظفين" دراسة حالة حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية 1428 هـ-2007م.

وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة مصادر ضغوط العمل لدى الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية الخاصة ومستويات هذه الضغوط، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل واتجاه العاملين نحو التسرب وفقا لخصائصهم الشخصية.

وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في بحث علاقة ضغوط العمل باتجاهات العاملين نحو تسرب الموظفين، حيث تلاحظ أن هناك أعدادا كبيرة من العاملين في هذه الشركات تترك العمل، ويمكن تحدد مشكلة الدراسة من خلال الاستفهام عن ما هي العلاقة بين مستويات ضغوط العمل واتجاهات حراس الأمن نحو ظاهرة التسرب الوظيفي في شركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض؟.

وتتضح أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تقوم به شركات الحراسات الأمنية لدور الدولة في المجال الأمني والمتمثلة في وزارة الداخلية، وكذلك من خلال عدم تجاهل ضغوط العمل الذي بدوره يؤدي إلى زيادة تبيد الموارد البشرية، مما يخلق آثارا اقتصادية ضارة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى ضغط العمل الخاص بمحور العبث الوظيفي، وغموض الدور ، التطور والترقي الوظيفي، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية للعاملين مرتفع، وأن أكثر الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة التي تتعلق بالتطوير والترقي الوظيفي، ويليها الضغوط الخاصة بظروف العمل، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك من أهم النتائج أن هناك ميل واضح لأفراد عينة الدراسة إلى ترك العمل.

ويمكن أن يستفيد الباحث من هذه الدراسة من خلال تقاطعها مع أحد المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي ضغوط العمل والتسرب الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن متغيرات عبء الدور وغموض الدور تؤثر بشكل كبير على ولاء العاملين وأن أكثر الضغوط، كذلك التي يعاني منها العمال هي التي تتعلق بالتطوير والترقي الوظيفي، وهذا ما يمنح العامل عدم الشعور بالثقة، مما يؤدي به إلى عدم الإخلاص والتفاني في العمل وأيضا الميل نحو ترك العمل.

**الدراسة 4:** دراسة بندر فهد محمد الحربي بعنوان "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الأسباب والحلول"، دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، سنة 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص وإيجاد الحلول المناسبة لها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله الوصفي، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في المتسربين من العمل في القطاع الخاص.

واستخدم أسلوب العينة العمدية لاختيار أفراد الدراسة، وذلك لعدم وجود إطار شامل ومحصور لمجتمع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة 509 متسرب.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان أبرزها ما يلي:

- أن من أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، عدم توفر مسار وظيفي واضح للترقية، وعدم الشعور بالعدالة في التقويم للأداء الوظيفي، وعدم الشعور بتوفر الأمن الوظيفي، وعدم توفر الفرص التدريبية المناسبة، وكون الإجازة الأسبوعية يوماً واحداً فقط.

- أن من أهم الأسباب العادية والمعنوية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص انخفاض الرواتب، وقلة الحوافز، وعدم توفر مكافآت مالية للموظف المجتهد.

- أن من أهم الأسباب الشخصية والاجتماعية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الرغبة في إكمال الدراسة، وتفضيل العمل بالقطاع الحكومي على العمل بالقطاع الخاص والالتحاق بالمنشأة بهدف العمل لفترة مؤقتة حتى يتم الحصول على عمل آخر، وعدم القدرة على الوفاء بالمتطلبات العائلية والاجتماعية بسبب الارتباط بالعمل، وبعد مقر العمل عن المنزل.

لقد أفادت هذه الدراسة من خلال تركيزها على تسرب العمال وهو هدف من أهداف الدراسة الحالية في البحث عن أسباب التسرب الوظيفي والذي يعتبر كنتاج لإفرازات البيئة الداخلية للعمل، ووضع الحلول الممكنة له في ضوء بعض الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى التسرب لغياب العدالة، وعدم وضوح الترقيات والأسباب المادية والمعنوية المتعلقة بالرواتب ونظام الحوافز والأسباب الشخصية والاجتماعية.



**الدراسة 5:** دراسة نايف بن عماش السويلم العنزي بعنوان "أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم"، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، 2010.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والتعرف على المقترحات التي يمكن أن تساعد في التغلب على التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المعلمين السعوديين العاملين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم 139 معلماً، وبالاعتماد على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية وعددهم 230 معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض تتمثل فيما يلي:

- تفاوت رواتب المعلمين من مدرسة لأخرى، وقلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم بالمدارس الأهلية.

- ندرة فرص الترقى الوظيفي (تحسين المستوى) للمعلمين بالمدارس الأهلية.

- ندرة ابتعاث المعلمين لأعمال دراساتهم العليا.

- العمل لساعات أكثر مقارنة مع معلمي المدارس الحكومية.

وتفيدنا هذه الدراسة في معرفة دور الأجور والحوافز باعتبارهم أحد أهم الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تمثل تعمل على التقليل من نسب التسرب الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة أو على زيادته.

**الدراسة 6:** دراسة كمال مولوج بعنوان "العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء سنة 2014.

هدفت هذه الدراسة لتحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي لدى أطباء قطاع الصحة العمومية في الجزائر.

يتكون مجتمع الدراسة من كل الأطباء العاملين في القطاع العام، حيث تم اختيار عينة حجمها 55 منتسب لهذه المهنة.

وأُسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- أكثر العوامل تأثيراً على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية تتمثل في لا عدالة الراتب الشهري والمكافآت، يليه نقص التحفيز للطبيب المتميز.
- وجود تأثير متوسط لكل من عدم توفر الإمكانيات والمستلزمات، ثقل حجم وعبء العمل، بعد المستشفى عن مقر السكن، سوء إدارة المستشفى على التسرب الوظيفي للأطباء.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب تعزى لكل من الفئة المهنية، وعدد سنوات العمل، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري الجنس والعمر.
- من أهم التأثيرات السلبية لتسرب الأطباء: فقدان الخبرة والاحترافية، تراجع الأداء بالإضافة إلى تأخر مواعيد العرض وتذمرهم.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في بعض الجوانب منها من خلال تركيزها على بعض العوامل التي تؤدي إلى تسرب العاملين من بينها اللاعدالة الراتب الشهري والمكافآت، ونقص التحفيز، وهو ما يتقاطع مع أحد متغيرات دراستنا الحالية، وما يمكن أن يتسبب هذه العوامل على تسرب العاملين في المؤسسة.

**الدراسة 7:** دراسة خالد عبد الله إبراهيم وزيد خوام محمود بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين بحث استطلاعي في معمل السجاد العراقي سنة 2016.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على علاقة وتأثير المناخ التنظيمي متمثلاً بأبعاده (القيادة، الحوافز، التكنولوجيا) في تسرب الموظفين لدى العاملين في معمل السجاد العراقي ومعرفة مستويات المناخ التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة المبحوثة وما أهمها، أجري البحث في معمل السجاد العراقي، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة مكونة من (22) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (31) فردان وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss) للوصول إلى النتائج.

توصل البحث إلى أن أغلب فرضيات العلاقة والتأثير بين المناخ التنظيمي وأبعاده وبين تسرب الموظفين هي فرضيات عكسية وغير دالة، وهذا يدل على أن المناخ التنظيمي الموجود داخل المعمل له دور فعال وجوهري في تحقيق النجاح التنظيمي لعمل السجاد العراقي وبالتالي التقليل من التسرب الوظيفي.

اتضح أنه كلما كانت التكنولوجيا عالية ومتطورة في العمل سوف يولد ذلك ارتياحا للأفراد ودقة في العمل معا سوف تعزز تلك التقنيات الحديثة العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين والتقليل من معدل التسرب في المعمل، والملاحظ أن الحوافز كان لها تأثير واضح على تسرب الموظفين مما يؤكد أن إدارة المعمل تركز على الحوافز من أجل تحسين الأداء، وبالتالي التقليل من مستويات تسرب العاملين.

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها تطرقت إلى نفس متغيرات دراستها، أو في كونها تبحث عن علاقة تأثير المناخ التنظيمي بمكوناته المتمثلة في (القيادة، الحوافز، التكنولوجيا) على التسرب الوظيفي للعامل في المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

بعد عرضنا لهذا الفصل نكون قد تطرّقنا إلى الإشكالية وأهداف الدراسة و أهميتها و أسباب اختيار الموضوع، والمفاهيم، كما تطرّقنا لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت الظاهرة المدروسة ، سوف يتضح للباحث العديد من الرؤى حول جوانب الموضوع والإحاطة به ،ذلك من خلال اكتساب العديد من مصادر الحصول على المعلومات والبيانات والمناهج، والطرق التي سوف تكون سندا تساعد الباحث في إتمام ما تبقى من مراحل البحث .

# الفصل الثاني:

## بيئة العمل الداخلية

## الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية

تمهيد

أولاً: أهمية بيئة العمل الداخلية

ثانياً: عناصر بيئة العمل الداخلية

ثالثاً: خصائص بيئة العمل الداخلية

رابعاً: أنواع بيئة العمل الداخلية

سادساً: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

سابعاً: عناصر القوة والضعف في تحليل بيئة العمل الداخلية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع بيئة العمل الداخلية من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخرا في الدراسات والبحوث، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بها باعتبارها إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها والاهتمام بها فلكل مؤسسة ثقافتها وتقاليدها وهيكلها الخاص بها وموادها التنظيمية وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها والتي من خلالها يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لديها.

أولاً: أهمية تحليل بيئة العمل الداخلية:

إن تحليل بيئة العمل الداخلية يمثل خطوة هامة ضرورة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة وذلك لأهميتها:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- بيان تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والمخاطر).<sup>(1)</sup>
- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ.
- يتيح الفهم الجيد لبيئة العمل الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي في هذه الأعمال.<sup>(2)</sup>
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقة بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، طباعة ونشر وتوزيع، تجارة، القاهرة، 1999، ص 132.

<sup>(2)</sup> خالد محمد بن حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>(3)</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة الباحث، عدد 5، 2007، ص 42.



ثانياً: عناصر بيئة العمل الداخلية

تتكون عناصر بيئة العمل الداخلية من عدة عناصر مكونة لها، حيث يختلف النظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا مختلفة.

أ- **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابه المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. (1)

وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في:

- أنه وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية.
- يوضح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.
- يوضح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- توضيح خطوط السلطة.
- توضيح نطاق الإشراف.
- ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها وإدارتها في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها. (2)

• أنواع الهياكل التنظيمية:

الهيكل التنظيمي يتغير ويتبدل تبعاً لتبدل الظروف والعوامل والمواقف والهيكل الناجح هو الذي يهدف إلى تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية ومن هنا تقسم الهياكل التنظيمية إلى:

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 94.

(2) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 48.

- ✓ الهيكل التنظيمي البسيط: يتكون هذا الهيكل من مستويين إداريين فقط، المدير والعاملون معه، وهذا الهيكل يتناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد، يمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير والعاملون معه.
- ✓ الهيكل الوظيفي: ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنظمة هي العمليات المالية التسويق والبحث والتطوير، الشراء ويتصف هذا النوع من الهياكل بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد. (1)
- ✓ الهيكل القطاعي: حيث يلائم هذا النوع من الهياكل المنظمات الكبيرة التي توجد فيها خطوط إنتاج عديدة في صناعات بينها علاقات رابطة، وعادة ما يكون العاملون في منظمات تعمل ضمن هذا التصنيف متخصص وظائفها في إطار منتجات وأسواق مختلفة. (2)
- ✓ الهيكل الخليط: يصلح هذا النوع لمنظمات الأعمال الكبيرة جدا، والتي يوجد فيها خطوط، إنتاج كبيرة في إطار صناعات غير مترابطة، يطلق على هذا النوع أيضا لمنظمات القابضة (المهيمنة و هو يشبه الى حد ما تجميع قانوني وشرعي لمشاريع فرعية تابعة او خاضعة للمنظمة المهيمنة تعمل تحت مظلتها وسيطرتها، وتوفر هذه المظلة ميزات بشكل تآزر بين هذه الفروع. (3)
- ب- الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة (4)، فهي تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمنظمة والتي تميزها عن غيرها. (5)
- وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:
- توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

(1): عبد العزيز صالح جبثور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص193

(2): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 286.

(3) المرجع نفسه، ص 287.

(4) أحمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، 2004، ص 435.

(5) بالكير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص

- زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. (1)
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.
- توفر إطار توجه السلوك التنظيمي.
- تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. (2)

#### وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها في:

- يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية الهوية الخاصة بالعاملين وتعطيهم تميز.
- تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين.
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل.
- تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة، وتحدد سلوك العاملين كدليل مهم ومرشد. (3)

#### ج- الموارد Ressources:

تعد موارد المنظمة بشقيها الملموس وغير ملموس عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها، إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل جيد تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين. (4)

فالمراد التنظيمية هي أنظمة وعمليات أية منظمة وتشمل على الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والمشتريات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات، التسويق والرقابة. (5)

وتكمن أهمية الموارد التنظيمية في:

- تعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.

(1) خالد محمد بن حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 313، 314.

(3) عبد العزيز بن صالح بن جيتور، مرجع سبق ذكره، ص 201.

(4) خالد محمد بن حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(5) ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سبق ذكره، ص 147.

- تتيح الإدارة المنظمة عمل الخبرات الاستراتيجية المستتدة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبعة الفرص في البيئة الخارجية.
  - من خلال التحديد الجيد والدقيق للموارد تتمكن إدارة المنظمة من معرفة نقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة. (1)
- وفي هذا المجال ولكي تكون الموارد قوة داعمة ومساندة لتحقيق أهداف والعمل على استثمارها بكفاءة عالية وفعالية متميزة، فإنه لا بد من إجراء عملية التثمين والتقييم للموارد التنظيمية، خاصة ضمن إطار التناسب والملائمة بين الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً وبين الاستراتيجيات، وكذلك بين الموارد والقدرة على زيادة الكفاءة التنفيذية لهذه الاستراتيجيات. (2)

**أنواع الموارد:** تحظى كافة التنظيمات بخمسة أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها:

- الموارد المالية: كالتدفق النقدي والطاقة الائتمانية ومدى توافر رأس المال المملوك تحت الطلب. (3)
  - الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين، وخبراء التحليل المالي.
  - الموارد التنظيمية: كالنظم الرقابة على الجودة ونظم إدارة الأدوار النقدية.
  - الإمكانيات التكنولوجية: كالمنتجات مرتفعة الجودة والمصانع منخفضة التكلفة. (4)
- هناك عناصر أخرى يمكن أن نضيفها:

- **الفروق الفردية بين العاملين:** فهناك فروق فردية كبيرة بين العاملين بالمنظمة في القدرات والمهارات والسمات الشخصية والتوقعات والأهداف، ومن ثمة فالمدير الذي ينجح مع مرؤوسه قد لا ينجح مع آخر، وبذلك يصعب على المدير التنفيذي أو المشرف قيادة فريق العمل مع وجود ذلك الاختلاف والتباين مع مرؤوسيه. (5)

(1) خالد محمد بن حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(2) فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، ط2، دار وائل للنشر، 2006، ص 167.

(3) عبد العزيز بن صالح بن جيتور، مرجع سبق ذكره، ص 206.

(4) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(5) حسين التهامي، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص ص

- درجة التباين في المستويات الإدارية بالمنظمة: إن اختلاف النمط الإداري للمدير في الإدارة العليا عن النمط الإداري في الإدارة الوسطى أو الدنيا وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتجاهات أو الاعتقادات الخاصة بإعطاء الأوامر وضرورة احترامها وتنفيذها وقد يخلق بعض مشكلات للمنظمة.
- التنظيمات الغير رسمية: يمثل التنظيم الغير رسمي داخل المنظمة مجموعة العلاقات بين أعضاء المنظمة ولا يعترف بها رسميا من جانب إدارة المنظمة إلا أن له تأثيرا كبيرا على قدرة المدير أو المشرف في تحقيق أداء فعال للعمل، ولذلك فمن الضروري فهم ودراسة ذلك التنظيم غير الرسمي ومحاولة توجيهه لصالح تحقيق أهداف المنظمة بدلا من أن يكون سلاحا ضد تحقيقها.
- تعليمات العمل المدونة: يلتزم المدير في المستوى الإداري الأدنى بتوجيهات وتعليمات مكتوبة من قبل الإدارة العليا عادة مما يعطي ثباتا للعمل ويحقق الإنتاجية في المنظمة، وتلك التعليمات وسيلة لتحقيق ذلك وليس هدفا في حد ذاته. (1)
- طبيعة العلاقات مع الأقسام الأخرى: من الضروري أن يلم المدير في المستوى الإشرافي بطبيعة العلاقات بين الأقسام الإدارية والإنتاجية الأخرى مع الاستغلال الأمثل لتلك العلاقات بما يحقق أفضل النتائج للمنظمة، ووجود التعاون في جميع المستويات وانسجام ومعرفة أهمية ودور كل منها في تحقيق المصالح العامة للمنظمة. (2)

### ثالثا: خصائص بيئة العمل الداخلية

إن الاختلاف السائد بين الباحثين على تعريف بيئة العمل الداخلية يتم النظر إليها من عدة زوايا طبقا لاختلاف التي يتم حولها، ومن هذا المنطلق يتم التعرف على هذه الخصائص على النحو التالي:

- 1- اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المؤسسة بالعاملين: يستند تطبيق اللوائح والأنظمة في المؤسسة إلى الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول ومصطلح الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول لا يكتمل ولا يفهم بعمق إلا إذا ارتبط بمصطلح المسؤولية، أي الالتزام من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقا للصيغ القانونية والمعايير المهنية والأخلاقية، والقيام بحاسبة العاملين في المؤسسة. (3)

(1) المرجع نفسه، ص 109، 108.

(2) المرجع نفسه، ص 109.

(3) محمد الخضر وآخرون، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، 2015، ص 141.

2- المناخ التنظيمي: يشكل المناخ التنظيمي الحصيـلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

فالمناخ التنظيمي الإيجابي يساهم في تعميق مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال المرونة التي يضيفها الهيكل التنظيمي والتي تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فضلا عن إثارة التحدي لدى العامل فتدفعه إلى الابتكار والإبداع بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يعمل على تخفيض الالتزام التنظيمي بسبب ضعف قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية. (1)

الوصف الوظيفي: هي وصف وتعريف الوظيفة وتحديد المهام التي تتضمنها، والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغلها، وإذا تم إعداد الوصف الوظيفي بشكل علمي جيد، فهو يتضمن أيضا مسؤوليات شاغل الوظيفة وارتباطاته الإدارية وحقوقه من حيث الراتب والمزايا وغيرها، ويسهم هذا الوصف في توضيح مهام الوظيفة وإزالة اللبس والغموض.

نمط السلطة: حيث يؤثر نمط السلطة في بيئة العمل والالتزام التنظيمي، فالمركزية الشديدة تساهم في قتل عناصر السيادة والإبداع وخفض الروح المعنوية واللامبالاة في العمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام بعكس اللامركزية التي تساهم في رفع مستوى الالتزام نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. (2)

#### رابعاً: أنواع بيئة العمل الداخلية

تتعدد أنواع بيئة العمل الداخلية بتعدد وجهات النظر تجاه مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك بتعدد تعريفاتها التي تتأثر أيضا باختلاف وتعدد وجهات النظر فالبعض يرى أن بيئة العمل تتمثل في المكونات التنظيمية فقط بينما ينظر إليها آخرون من جانب البيئة الوظيفية، وهناك من يراها من جانب درجة المركزية واللامركزية والنمط القيادي السائد في المنظمة.

(1) يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، ص 14.

(2) المرجع السابق، ص 15، 16.

البيئة التنظيمية: وهي التي تتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتغذية المستخدمة والعلاقات السائدة في بيئة العمل والقيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمة، وضغوط العمل والهيكل التنظيمية والثقافة التنظيمية. (1)

البيئة الوظيفية: وتتضمن كافة ما يتعلق بالعاملين من أجور وحوافز مادية ومعنوية وجزاءات وسياسات إدارية للموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين ووصف للوظائف وتعميمها وتصنيفها، إضافة إلى التدريب.

البيئة المادية: تتضمن المكونات الموجودة في المنظمة، مثل: تعميم المكاتب، والضوضاء، ودرجة الحرارة، الإضاءة. (2)

البيئة التقنية: وهي تتضمن التقنيات الحديثة التي باتت تشغل حيزا كبيرا من عمل المنظمة بوجه عام.

وهناك من يصنف بيئة العمل الداخلية وفقا لخطوات انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في المنظمة.

1- بيئة العمل الجامدة: هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط، وقلة تفويض السلطات والإعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة والاتصالات<sup>3</sup> من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي من خلال نمط القيادة الأوتوقراطية وهذه البيئة من شأنها أن تقلل من الإبداع والإبتكار نتيجة التقيد الشديد بالأمر والتعليمات وانتظار صدور هذه التعليمات من المستويات الإدارية العليا قبل الشروع في تنفيذ أي مهمة أو البدء في حل أي مشكلة تواجه مهام العمل، حيث يسود الروتين والإجراءات المعقدة والخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات. (4)

(1) عبد الله فهد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، دراسة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2016، ص 17.

(2) محمد دهان، هاجر قريفي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جوان، 2017، ص 464.

<sup>3</sup>: عبد الله فهد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(4): المرجع السابق، ص 19.

2- بيئة العمل المرنة: هي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والإبتكار، والتوسع في تفويض الصلاحيات والإعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الإتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي من خلال نمط القيادة التحويلية.<sup>(1)</sup>

#### خامسا: أبعاد بيئة العمل الداخلية

1- مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

2- طبيعة العمل: إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير وخلق الإبتكار.

3- أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية، كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.<sup>(2)</sup> ولكن اختلاف الباحثين في تعريف بيئة العمل الداخلية انعكس على الأبعاد المكونة لهذه البيئة، ومن أهم الأبعاد المكونة للبيئة الداخلية أيضا:

- الهيكل التنظيمي: حيث يعتبر هو الأساس الذي تتشكل وفقا له أعمال المؤسسات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ويشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات.
- القيادة التنظيمية: تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فالقيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سوية، بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط المؤسسة، فالنمط القيادي له دور في تحديد طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة.<sup>(3)</sup>

(1) محمد دهان، هاجر قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 464.

(2) أمجد عبد الرحمان الأهدل، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، تموز، 2011، ص 9.

(3) أنثى حدو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، 2012، ص ص 99، 100.



3- الحوافز: إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز ارتباطها بمعدلات الأداء يعمل في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية وفق هامش أكبر من الحرية. (1)

4- الاتصالات: تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين بيئة عمل داخلية وتحديد خصائصها، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، فهي بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وبذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل الداخلية، لدى فوجود اتصالات فعالة مؤثرا هاما على وجود بيئة عمل داخلية جيدة.

5- العمل الجماعي: إن الأفراد يميلون أحيانا إلى العمل الجماعي أي كفريق واحد ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوعا من الاستمتاع الذاتي، وتشكيل فريق للعمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف المنظمة.

6- المسؤولية: هي الالتزام الشخصي بتنفيذ الأعباء والمهام الموكلة للعاملين، فالمسؤولية تنشأ عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فمن خلالها يميل العاملون إلى الاندفاع في الإنجاز للعمل بشكل عام. (2)

#### سادسا: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

تتأثر البيئة الداخلية لأي منظمة بعدة عوامل من بينها:

- قدرة وإمكانية المنظمة في تنويع نشاطاتها وفعاليتها مع مختلف الإدارات والأقسام التابعة لها مثل إدارة الإنتاج والتمويل والموارد البشرية، والبحث والتطوير.
- قدرة المنظمة على خدمة أسواقها، أو التوسع في أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة.
- قدرة المنظمة على متابعة التطورات في بيئتها الداخلية وإدارة التغيرات أو التكيف مع المتغيرات.
- قدرة المنظمة على متابعة وتعزيز قدراتها ومهارات العاملين لديها، بالإضافة إلى قدرتها على التجدد والتحديث في مجالات أعمالها كافة. (3)
- طبيعة القيادة الإدارية للمنظمة.
- الصلاحيات المخولة للآخرين ومدى فاعليتها.

(1) المرجع السابق، ص 160.

(2) المرجع نفسه، ص ص 101، 102.

(3) حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 37.

- إستراتيجية الإدارة في التعامل مع التحديات والفرص المتاحة.
  - المبادئ الفلسفية التي تستند إليها المنظمة.
  - القواعد والأنظمة والتعليمات الموجهة للأعمال.
  - مستوى تطور العاملين وقدراتهم.
  - الهيكل التنظيمي للمنظمة.
  - خطط الموارد البشرية ومدى نجاحها في رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم وتدريبهم. (1)
- ومن الملاحظ أن المنظمة التي تكون قادرة على التحكم بعوامل البيئة الداخلية، تكون أقدر وأكفأ من غيرها من المنظمات الأخرى على مواجهة المتغيرات الخارجية والتكيف معها. (2)

### سابعاً: عناصر القوة والضعف في تحليل البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية لمؤسسة العمل من مجموعة من العناصر تبين مدى ما تتمتع به المؤسسة من عوامل قوة وما تعانيه من عوامل ضعف، ويتم تقييم ذلك عن طريق أبعاد بيئتها الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية)، ويمكن أن يتقرر على ضوءها ذات الدلالة الإستراتيجية التي يتطلب من المؤسسة إتباعها. (3)

#### 1- عناصر القوة: وتكمن في موارد المنظمة وقدرتها التي يمكن أن تستخدم في تطوير المنظمة ومنها:

- تميز المنظمة وتفوقها في أدائها وشهرة المنظمة.
- التقدير العالي من قبل المستفيدين.
- امتلاكها قدرات مالية كافية.
- وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع نمو المنظمة. (4)
- الاحتفاظ بمركزها التنافسي، أو على الأقل الاحتفاظ بمستوى الأداء أو الموقع المماثل لنظيرتها في الصناعة ككل.
- إذا دعمت المؤسسة اتجاه استثمار الفرص المتاحة وتمكنت من زيادة قدرتها على تفادي التهديدات.

(1) مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 179.

(2) حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(3) عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 170.

(4) مرجع سبق ذكره، ص 182.

- عندما تحقق جوانب البيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية، مزايا تنافسية للمؤسسة، أي أن هذه المؤسسة قد تمكنت من تقديم سلعة أو خدمة لم يتمكن المنافسون من تقديمها كلياً أو جزئياً. (1)

إذا تمكنت المؤسسة من الأخذ بعين الاعتبار أن جوانب الضعف أيضاً قد يكون لها دلالتها وقيمتها الإستراتيجية، فجميع المؤسسات تحاول دائماً تركيز وتكثيف جهودها، نظراً لندرة الموارد المحافظة على تقوية مركزها في السوق أو عملياتها الإدارية والإنتاجية بصفة عامة. (2)

## 2- نقاط الضعف:

إن غياب بعض عناصر قوة أو وجود تدني في أداء بعض جوانب النشاط في المنظمة تشكل بحد ذاتها عناصر ضعف فيها ومن ذلك:

- ضعف أدائها وعدم تميزها.
- عدم ظهور اسمها وافتقادها للشهرة.
- ضعف قدراتها المالية وافتقارها للإدارة الكفؤة.
- ضعف قدرات العاملين وافتقار عدد كبير منهم للمهارات المهنية. (3)

فنقاط الضعف تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والذي يجب على المؤسسات أن تسعى للتقليل منها من خلال نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، من خلال محاولة المؤسسات تكثيف جهودها للمحافظة على مركزها الإستراتيجي والمحافظة على عملياتها والتميز في تقنيات الأداء، وذلك لندرة الموارد وارتفاع تكاليف الحصول عليها، الأمر الذي يستلزم تخصيص الموارد أو إلى إعادة تخصيصها بهدف التدعيم التنافسي للمؤسسة. (4)

إضافة إلى ذلك هناك نقاط أخرى تنطوي على أساليب متعددة تعتمد عليها المؤسسات في تحديد نقاط القوة والضعف أهمها:

(1) عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، مرجع سبق ذكره، ص 172.

(2) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 45.

(3) مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره ص 183.

(4) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 326.

1- عقد الاجتماعات الدورية: يتم تقييم أداء الأنشطة الداخلية للمؤسسة عبر اجتماعات دورية ونظامية التي تعقدها المؤسسة لأعضاء مجلس الإدارة. (1)

وذلك بحضور المديرين المعنيين للقيام بمناقشة واقع آراء المؤسسة، حيث تكون المناقشات حادة نوعاً ما، وذلك وفقاً لما يسمى بأسلوب العنف الذهني من أجل تحليل وتقييم موقفها الحالي، وذلك من أجل تحديد عناصر القوة والضعف والوقوف عليها وتحديد استراتيجياتها الموائمة. (2)

2- أسلوب المراجعة الإدارية: يتم تقييم أداء المؤسسة عن طريق المراجعة الإدارية لأنشطتها جميعاً وفي المجالات الإنتاجية والخدماتية والموارد البشرية، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق تقليل مخاطرها، حيث تقدم المؤسسة نموذجها للمراجعة الإدارية وتقييمه وفقاً للأنشطة التي تؤديها والتي تراها ضرورية ومناسبة. (3)

(1) ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سبق ذكره، ص 208.

(2) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(3) المرجع السابق، نفس الصفحة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتعلق ببيئة العمل الداخلية، يتبين انها من اهم الموضوعات التي افرزتها البحوث والدراسات الإدارية وذلك نظرا لتأثيراتها المحسوسة على الافراد، وكذا على المنظمة نفسها ففقدرة المنظمة على ايجاد بيئة عمل ملائمة ينعكس على درجة نجاحها ،والوصول الى غايتها المنشودة.

# الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

تمهيد

أولاً: أنواع التسرب الوظيفي

ثانياً: أسباب التسرب الوظيفي

ثالثاً: استخدامات التسرب الوظيفي

رابعاً: كيفية حساب معدل التسرب الوظيفي

خامساً: العوامل المؤثرة في التسرب الوظيفي

سادساً: آثار التسرب الوظيفي

سابعاً: معالجة التسرب الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر التسرب الوظيفي إحدى الظواهر المرضية المنتشرة في المؤسسات بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة حيث حظي باهتمام الكثير من الباحثين فهو ظاهرة تنظيمية تعني خروج العاملين بصفة اختيارية أو إجبارية، وعلى منظمات العصر إيجاد الحلول اللازمة للحد من الظاهرة أو التقليل منها، وذلك بالعمل على تشخيص مواطن الضعف في المؤسسة واتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة لتفادي الآثار السلبية المترتبة على ارتفاع معدلات الظاهرة والتعرف أكثر على التسرب الوظيفي، سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم العناصر التي ينطوي عليها من أنواع، أسباب، استخدامات التسرب الوظيفي، كيفية حساب معدل التسرب الوظيفي، العوامل المؤثرة، نتائج التسرب الوظيفي وأخيرا معالجة التسرب الوظيفي.



أولاً: أنواع التسرب الوظيفي

### 1-التسرب المؤقت:

والمقصود به خدمة الموظف خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة، غالباً لمدة سنة قابلة للتجديد، على ألا يتقاضى من المنظمة تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته. (1)

### 2-النذب:

وهو (الانتداب) أي خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة حكومية أخرى، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد، بحيث يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة نذبه. (2)

وينقسم التسرب من حيث الوجهة إلى نوعين:

تسرب إلى وظيفة أخرى سواء داخل التنظيم أو خارجه وتسرب إلى خارج القوى العاملة أي البطالة.

3-التسرب الإجباري: يرتبط هذا النوع من التسرب بحركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلاً فيه، ويمكن تصنيف هذا النوع من التسرب إلى مجموعتين رئيسيتين الأولى تلك المتعلقة بقرارات الإدارة العليا كحالات الطرد.

أما المجموعة الثانية فهي التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت، التقاعد إلزاماً (3)

4-التسرب الدائم: وهو خروج الموظف من المنظمة بصفة دائمة لأسباب مختلفة قد تكون تنظيمية أو شخصية، وقد أشارت الدراسات والبحوث التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع إلى تعددية العوامل التنظيمية وتشعبها، إلا أن أبرز هذه الأسباب هي التي ترتبط بمعدل الأجور والمكافآت المادية بشكل عام والترقية وأسلوب الإشراف، وروتينية العمل وغيرها.

(1) مالك بن محمود بن مكي الصواف، التسرب الوظيفي تعريفه وأسبابه ونتائجه، بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الطبية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية، السعودية، 2007، ص 31.

(2) سارة بن عبد المنقاش، تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية، الأسباب والنتائج والحلول، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك السعود، الرياض، 2014، ص 6.

(3) ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض دوران العمل واستقرار العاملين، تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 10، كانون الأول، 2010، ص 270.

أما الأسباب المرتبطة بوضعية الفرد ذاته فهي لا تقل تأثيراً عن العوامل السابقة في دفع الأفراد لتترك منظماتهم ومن أهم تلك الأسباب هي التي لها علاقة من الناحية الصحية للفرد أو العمر أو العودة إلى الدراسة وانتقال المسكن. (1)

### ثانياً: أسباب التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي أسباب كثيرة ناتجة عن عدم رضا الفرد عن البيئة العامة للعمل وتتمثل هذه الأسباب في:

1- الأجور والمرتبات: تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولا بين المنظرين وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتابع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالبا ما ينتج عنه تتابع في انخفاض التسرب الوظيفي لدى الأفراد.

2- محتوى الوظيفة: عندما يكون محتوى الوظيفة غير متنوع ونمطي وروتيني بحث، فمن المؤكد سوف يؤثر تأثير سلبي على العامل ويشعره بالملل وبالتالي سوف يتسرب من الوظيفة.

3- المركزية: توجد علاقة إيجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور الموظف بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة على مجريات عمله بسبب المركزية المقيتة والمتشددة، مما يدفعه ذلك إلى التسرب من العمل وترك الوظيفة. (2)

4- العلاقات في العمل: أهم العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فشل أو نجاح العلاقات في العمل بين الأفراد وداخل المنظمة، حيث يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيء استغلالها، مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجات كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من طرف الفرد، ويوجد داخل المنظمة أنواع مختلفة من العلاقات، العلاقات بين الرئيس

(1) المرجع السابق، ص 271.

(2) خالد عبد الله إبراهيم وزيد خوام محمود، المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين، بحث استطلاعي في معمل السجاد العراقي سنة 2016، ص 14.

والمرووسين بالتسلسل أو المركزية أو انعدام التفاهم فإن ذلك يؤدي إلى حدة الضغوط لدى الأفراد، كما أن العلاقة بين المرؤوسين إذا خلت من الود والحب وقامت على التخوف والحذر والتنافس فإن ذلك يؤدي إلى ظهور صراعات داخل المنظمة، وبالتالي تعرض لهذه الأنواع من الضغوط. (1)

5- فرص التقدم والتطوير المهني: قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعا بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة تتمثل في الحصول على تحديات ووظيفة أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما، لما قد يهرب الموظف من وظيفته الروتينية إلى منظمات أخرى توفر له التقدم والإبداع. (2)

6- الحوافز: تعد الحوافز من أهم الدوافع الرئيسية في عملية تسرب الموظفين، وذلك في حالة فقدان التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمنظمة من جهد وعمل وما يحصل عليه مقابل هذا الجهد والعمل من عائد نقدي ومعنوي، فانعدام الوضوح وبرامج الحوافز وعدم عدالة الأسس التي يتم على ضوئها تلك الحوافز تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى، وهذه الأمور قد تؤثر سلبا على الموظف مما سوف يولد ذلك شعورا لترك العمل والتخلص من هذه الأمور والمواقف الضاغطة. (3)

7- الشعور بالأمان في العمل: إن شعور الموظف بعدم انتمائه لمنظمته التي يعمل بها وعدم الأمان فيها قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، ويرتفع عنده مستوى عدم الولاء التنظيمي وبالتالي عدم الرضا الذي يؤدي إلى تسرب الموظفين من العمل.

8- الرضا الوظيفي: انعدام الرضا له دور كبير في عملية التسرب، حيث كلما كان تطور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضيا عن عمله وبالتالي لا يترك المنظمة. (4)

9- ظروف العمل المادية: وهي الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالحرارة والضوضاء والتهوية وغيرها فعدم ملائمتها تؤدي إلى صعوبة العمل، وبالتالي إلى تركه أحيانا.

(1) مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفين المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية على أعوان السجن بمؤسسة إعادة التأهيل، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 104.

(2) خالد عبد الله إبراهيم وزيد خوام محمود، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(3) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) كمال مولوج، العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء، 2014، ص 15.

10- حوادث العمل: إن صعوبة العمل وكثرة الحوادث تؤدي إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يتوفر فيه الأمن.

11- أوقات العمل والراحة: فترات العمل الطويلة والعمل المسائي من العوامل المؤثرة سلباً على العامل بالإضافة إلى عدم وجود أوقات للراحة والترويح، فهي من العوامل المؤدية لدوران العمل.<sup>(1)</sup> ويمكن تلخيص أهم الأسباب في الآتي:

- الشعور بعدم الرضا في العمل.
- لا عدالة الأجور والمرتببات.
- المكافآت والتعويضات وباقي المنافع العادية.
- المركزية الشديدة.
- سوء العلاقات والاتصالات.
- قلة فرص التطوير المهني.
- عدم عدالة أسس توزيع الحوافز.
- عدم الشعور بالأمان والانتماء في العمل.
- سوء القيادة الإدارية.
- عدم الرضا عن الأجور ومناخ العمل والترقية....<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: استخدامات التسرب الوظيفي

للتسرب الوظيفي استخدامات عديدة ذات أهمية كبيرة للإدارة العليا، ولإدارة شؤون العاملين يمكن إيجازها في الآتي:

1- معرفة مدى الاستقرار والاستمرارية للقوى العاملة في الهيئات أو الوزارات وتحديد معدلاتها ومتابعة مدى زيادتها أو نقصانها خلال الأشهر والسنوات بغية تحليل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل آثارها السلبية المتعددة.<sup>(3)</sup>

2- وسيلة تكشف عن مدى رضا الأفراد للعمل في المؤسسة.

(1) محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 186.

(2) كمال مولج، مرجع سبق ذكره، ص 125.

(3) عامر خضير لكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص 63.

- 3- يكشف عن خلل ما في سير المؤسسة مما يدعو إلى كشف أسباب هذا الارتفاع. (1)
- 4- تحديد الاحتياجات التي يسببها ترك العاملين خلال الفترات المقبلة وتهيئة الاعتمادات المالية واتخاذ ما يلزم لسدها عن طريق التعيين أو الترقية.
- 5- وضع خريطة الترقيات والتعيينات وإنماء الخدمة والتمتع بالإجازات والإعارات للمؤسسة في ضوء توقعات الأقسام المختلفة بغية التنسيق والإحلال المؤقت أو الدائم بينها. (2)
- وتسترشد إدارة شؤون العاملين عادة بالعديد من المؤشرات العلمية لتفسير وتحليل ظاهرة دوران العمل ومن أهمها:

- أن دوران العمل المرتفع بسبب فصل العاملين والاستغناء عنهم من جانب الإدارة، قد يدل على عدم دقة عمليات الاختيار والتعيين، بينما يدل تركهم بمحض اختيارهم على وجود سلبيات داخل منظماتهم أو مغيرات في المنظمات المماثلة.
  - أن ارتفاع أو انخفاض معدلات التوازن في منظمة ما لا يكون معبرا عن حقيقة الواقع الداخلي فيها، إلا إذا تمت مقارنة هذه المعدلات بالمعدلات السائدة في القطاعات المماثلة داخل المنظمة الجغرافية أو بمعدلات المنظمة عبر السنوات الماضية.
  - أن حداً معيناً لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحاً به في أي مشروع بسبب تعذر السيطرة على كافة المتغيرات المؤثرة في استمرارية العاملين وانتظام دوامهم، كما أن حداً معيناً من الدوران قد يكون إيجابياً وضرورياً للعاملين وللمنظمة باعتباره يجدد الحياة في أجواء المنظمة. (3)
- رابعاً: كيفية حساب معدل التسرب الوظيفي (دوران العمل)

يشير دوران العمل إلى حركية القوى العاملة داخل المنظمة (خروج العمالة نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية)، بالإضافة إلى حركة انضمام العمال الجدد للمنظمة. (4)

وكما ذكرنا سابقاً فظاهرة التسرب الوظيفي تأخذ أشكالاً مختلفة، أي أنها متعددة المظاهر وبالتالي الأنواع.

(1) محمد عبد المولى الدقس، مرجع سبق ذكره، ص 189.

(2) عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

(3) المرجع نفسه، ص ص 70، 71.

(4) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 41.

ولهذا فإن طريقة حساب معدل التسرب الوظيفي وفق المعدلات التالية:

$$\text{معدل الدخول للمنظمة} = \frac{\text{عدد الملتحقين خلال الشهر أو السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال نفس المدة}} \times 100$$

$$\text{معدل الخروج} = \frac{\text{عدد التاركيين خلال الشهر أو السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال نفس المدة}} \times 100$$

ومن المعادلتين أعلاه يمكن استخراج معدل الدوران الكلي:

$$\text{المعدل الإجمالي لدوران العمال} = \frac{\text{متوسط العاملين الملتحقين والتاركيين خلال الفترة المحددة}}{\text{متوسط العاملين الكلي خلال نفس المدة}} \times 100 \quad (1)$$

### خامسا: العوامل المؤثرة في التسرب الوظيفي

التسرب الوظيفي ظاهرة تنظيمية وبما أن المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة، والبيئة تتسم بأنها ديناميكية غير مستقرة فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي على النحو التالي:

1- **الظروف الاقتصادية العامة:** يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد في اختيار بدائل من المنظمات المنافسة لتحقيق طموحها وأهدافها إما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق، فهذا يؤدي بدورها إلى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قرار بترك عمله والبحث عن عمل آخر.

2- **حركة الأفراد:** الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية غالبا ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر بهدف استثمار هذه القابليات والمهارات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال.

3- **ضمانات العمل:** عند توفير ضمانات عمل للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول يشعر الفرد أنه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء الخدمة وإقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك الظروف مما يؤدي إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل. (2)

(1) عامر خضير كبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(2) سلام عبد مرزة السلطاني، العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، دراسة تحليلية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص 14.

سادسا: آثار التسرب الوظيفي

يمكن أن يكون للتسرب الوظيفي آثارا إيجابية وسلبية على الأفراد وعلى مهنتهم وعلى مفهومهم الذاتي، لما تؤثر هذه المضامين في المتبقين في العمل فضلا عن تأثيرها في المتسربين منهم.<sup>(1)</sup>

1- الآثار التنظيمية السلبية:

أ- التكاليف: التكاليف النقدية هي النتيجة التنظيمية السلبية التي تحظى بالدراسة بصورة متكررة وبرغم أن التركيز على أهمية قياس تكاليف التسرب استمر لسنوات عديدة فإنه من المدهش أن عددا قليلا من المنظمات التي تبذل جهدا منظما لتقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة للتسرب الوظيفي.

ب- تعطيل الأداء: ويتمثل في فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله من العمل، وتكلفة وجود وظيفة شاغرة في أثناء البحث عن موظف بديل و كلما كان تارك الوظيفة يتمتع بمهارات فريدة او يشغل وظيفة أساسية ، يكون لخسارته أثر كبير على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل مندمجا تماما في العمل.<sup>(2)</sup>

ج- ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات: التي تميز المنظمة خاصة إذا كان المتسربين من المشاركين وذوي القيمة، أو كانوا أساسيين في شبكات الاتصال، أو كانت مجموعة العمل متماسكة، فمن الممكن أن يكون للتسرب الوظيفي آثارا سلبية على المتبقين في العمل تؤدي إلى انحدار في الأداء.

د- انخفاض المعنويات: خاصة فيما يتعلق باتجاهات المتبقين في المنظمة من خلال توقعات وارتباكات الأداء، وقد يؤدي إلى إحداث تسرب إضافي بسبب الانحدار في الاتجاهات، وتسلط الضوء على حقيقة وجود وظائف جديدة قد تكون متوفرة، فيبدأ العاملون في البحث عنها.<sup>(3)</sup>

(1) حيدر خضر سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 191.

(2) عبد الله بن عادل بن رakan الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(3) حمادة بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007، ص 71.

هـ- التكاليف الاستراتيجية للفرص الضائعة: وذلك من خلال جعل المنظمات تؤجل أو تلغي المشروعات التي يحتمل أن تكون مفيدة مما يؤثر في التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى للمنظمة. (1)

## 2- الآثار التنظيمية الإيجابية:

أ- الإبداع والمرونة والتكيف: يؤدي التسرب إلى وجود فرص لتوظيف أفراد جدد وقد يأتي هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكارا ومناهج وأساليب علمية جديدة وهناك عددا من الطرق التي يمكن أن يساهم بها التسرب في الفعالية التنظيمية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة وإعادة التنظيم والتنوع، وتعتمد هذه الفوائد المحتملة على طبيعة الأعمال وتكنولوجياها ونوعية الموظفين الجدد مقارنة بالمتسربين وعلى المستويات الوظيفية التي يحدث فيها التسرب وعلى فرص الإبداع والتغير التنظيمي وعلى كمية التسرب، وقد يوفر التسرب فرصا لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة وإعادة تحديد الوظائف.

ويحتمل أن يكون تزايد الحركة والتنقل الداخلي في المنظمة بمثابة نتيجة إيجابية للتسرب على المستوى الفردي، وقد ترى المنظمة أن تزايد الحركة والتنقل يؤدي إلى إيجاد مرونة في تطوير المهن الوظيفية والتدريب النموذجي، وربما يزيد من معنويات المتبقين. (2)

ب- الحد من النزاع التنظيمي: حيث يمكن حله من خلال التحكيم أو على مراحل أما في حالة استفحاله كالنزاعات بسبب اختلاف للقيم أو اختلاف العقائد فإن التسرب يكون هو الحل النهائي للنزاعات.

## 3- آثار التسرب الوظيفي الفردية: وهي أيضا تنقسم إلى آثار فردية سلبية، وأخرى إيجابية ومنها:

أ- الآثار الفردية الإيجابية: قد يكون الفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعا بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر من الوظيفة الجديدة كالحصول على مكتسبات وتحديات وظيفية أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعماً، ومن ناحية أخرى قد يفضل الفرد الابتعاد عن ضغط العمل الذي يسبب التوتر، أو قد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر من خلال حصوله على وظيفة أخرى أو العمل في منظمة أخرى، وربما يؤدي التسرب إلى اختبار المرء لذاته في سوق العمل بنجاح قد يكون محفزاً له. (3)

(1) المرجع نفسه، ص 74.

(2) عبد الله بن عادل بن راكان الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 40، 41.

(3) حمادة بن صالح الظاهري، مرجع سبق ذكره، ص 63، 64.



د- الآثار الفردية السلبية: إن الأفراد المتسربين من المنظمات ربما يتوقعون الحصول على نتيجة إيجابية تماما، فهم يمتلكون معلومات غير حقيقة وغير مكتملة عن المنظمات التي يزعمون الالتحاق بها، وهكذا يمكن في عالم الواقع أن تنتهي النتيجة الإيجابية البحتة للانتقال إلى نتيجة سلبية.

والنتائج السلبية الأخرى المحتملة، فقد ينطوي على ترك العمل خسارة في المنافع غير المستثمرة وفي الأقدمية والعلاوات الإضافية المرتبطة بها، كتكاليف الانتقال الجغرافي وما يترتب عليه من انقطاع العلاقات الاجتماعية بالنسبة للفرد وعائلته، وإذا كان الدافع للتغيير الوظيفي هو الهروب من الموقف الوظيفي السيئ فإن البديل قد يكون أو لا يكون منسجما مع التطلعات الوظيفية للفرد.<sup>(1)</sup>

ومما سبق يمكن القول بأن للتسرب الوظيفي آثار هامة على المنظمة وعلى العاملين وعلى المجتمع ككل يمكن تلخيصها في:

- التسرب الوظيفي مكلف وينبغي على المنظمات أن تدرس هذه التكاليف بعناية.
- يمكن أن يكون للتسرب آثار تنظيمية إيجابية مثلا أن يتيح فرصا للتقدم والترقية أو إدخال تقنية حديثة وإبدال العاملين ذوي الأداء الضعيف بعاملين ذوي الأداء الجيد.<sup>(2)</sup>
- يمكن أن يؤدي نقص التسرب إلى وجود مجموعة من المشكلات الخاصة به مثل: سد الطرق المؤدية إلى التطور في نطاق المهنة وترشيح الأساليب القديمة في العمل وتراكم العاملين ذوي الأداء الضعيف.
- للتسرب أهمية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.<sup>(3)</sup>

#### سابعاً: معالجة التسرب الوظيفي

من الصعب أن نقول أنه يمكن القضاء على حالات التسرب الوظيفي بشكل تام، ولكن نستطيع السيطرة على خفض معدلات التسرب الوظيفي وذلك من خلال عدة خطوات:

1- أولى خطوات التعامل مع المشكلة هو الاعتراف بها بالإقرار بوجود التسرب الوظيفي وتأثيره على سياسات التوظيف وتقليل البطالة سيكون الباب الذي نبدأ معه بالتعامل مع إشكالية التسرب الوظيفي.

(1) عبد الله بن عادل بن ركان الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(2) حيدر خضر سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 191.

(3) المرجع نفسه، نفس الصفحة.

- 2- محاولة إيجاد مؤشرات وبيانات التسرب الوظيفي شهريا أو كل ثلاثة أشهر، فترسيخ مبدأ الشفافية من خلال استعراض نسب التسرب سيكون له تأثير إيجابي على نجاح سياسات التوظيف.
- 3- بحث مدى ملائمة معدل الأجور الحالية للمواطن بحسب المهن ومتابعة التغيرات الطارئة على تكاليف معيشة المواطن.
- 4- التعامل بحزم مع القضايا العمالية ومحاولة تقليل فترة تداول القضايا.
- 5- إنشاء دوائر قضائية عمالية متخصصة وذات استقلالية تهدف لتحسين نظام فض المنازعات العمالية بواسطة قانونيين متخصصين في قضايا العمل والعمال وهذا له تأثير مباشر في تقليل نسب التسرب، إذ سيكون هناك تهذيب للعدد الكبير للمتسربين من خلال إقرار وجود القضاء كمرجع ذي ثقة في التعامل مع المشكلات الواردة له.<sup>(1)</sup>

(1) حامد العنزي، التسرب الوظيفي المهدهد الصامت لمبادرات سوق العمل، مجلة القافلة ، أرمكو، السعودية ص31.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا بأن التسرب الوظيفي، هو ظاهرة مرتبطة بخروج العمالة من المؤسسة، وهذا من خلال تقديمه للاستقالة الاختيارية أو طلب الإحالة للتقاعد المبكر أو عن طريق تخليه عن منصبه دون أي مقدمات.

كما اتضح لنا أيضا بأن التسرب الوظيفي تحكمه مجموعة من الأسباب تؤدي إلى ارتفاع معدلاته في المؤسسة، فقد تكون أسباب مرتبطة بالمنظمة وقد تكون أسباب مرتبطة بالعامل نفسه.

وارتفاع معدل التسرب الوظيفي في المؤسسة يؤثر عليها بالسلب وذلك من خلال زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة في إحلال موظفين جدد وتعطيل الأداء وغيرها من السلبيات، كما قد يؤثر التسرب الوظيفي إيجابا على المؤسسة في حالات متعددة.

## الفصل الرابع:

# المقاربات النظرية للموضوع

## الفصل الرابع: المقاربات النظرية للموضوع

### تمهيد

#### أولاً: النظرية الكلاسيكية

- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور
- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول
- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

#### ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية :

- العلاقات الإنسانية لالتون مايو
- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاش ماكريجور
- نظرية الحاجات لراهام ماسلو

#### ثالثاً: النظريات الحديثة :

- نظرية النظم الكينث وفان
- نظرية الإدارة اليابانية
- نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ
- نظرية العدالة لتساكي آدمز

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر المقاربات النظرية باختلافاتها الكلاسيكية والحديثة، وما تتضمنه من مبادئ و أفكار و مفاهيم من أهم مواضيع البحث العلمي لأن لها دور بارز في تناول الموضوع و تفسيره، حيث تطلبت من المهتمين والباحثين في هذا المجال ضرورة البحث والدراسة والتشخيص.

فقد اختلفت هذه المقاربات وتناولها وتفسيرها لموضوع بيئة العمل الداخلية ودلالاتها حول التسرب الوظيفي و سنحاول إسقاط هذه النظريات على موضوع الدراسة.

و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات التي تم تبنيها من خلال تسلسلها الزمني، والتي تم استعراضها كالآتي:

النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة

## أولاً: النظريات الكلاسيكية

ترتبط النظريات الكلاسيكية في التنظيم بمجموعة من المعتقدات التي سادت التنظيم الإداري والتي ظهرت في السنوات الأولى من القرن العشرين تلك الأفكار التي تمثل الإطار الأول المنظم للإدارة ويمكن استعراض هذه المقاربات النظرية كآتي:

## 1- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت هذه النظرية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين سنة 1900-1920، وقد شكلت انخفاض الإنتاجية الصناعية أهم الأسباب التي دعت فريدريك تايلور إلى التفكير في تقديم نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات التي تحكم السلوك التنظيمي.<sup>(1)</sup>

ويعتبر تايلور مؤسس هذه النظرية، وهو مهندس أمريكي عمل في إحدى شركات الحديد والصلب في أمريكا عاملاً ومراقباً قبل أن يحصل على شهادة في الهندسة.

وحدد تايلور حركة الإدارة العلمية كما حدد المبادئ التي تقوم عليها وأعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها، وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة.<sup>(2)</sup>

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ:

- تجريد الفرد من موقع العمل من كل أجناس أو المشاركة في الرأي في العملية الإنتاجية.
- الامتثال الكامل من جانب العمال لأوامر الإدارة وتعليماتها.
- ربط الحوافز والمكاسب العادية التي يجنيها العامل بالإنتاج، وأن العامل قد يترك العمل، إذا ما تهيأت له ظروف مادية أفضل ولكي يضمن التنظيم بقاءه واستمراره يلزم أن يحدد قدر الاستطاعة من فرص إقامة علاقات إنسانية في موقع العمل وترتيبات إدارية للأجور والحوافز.<sup>(3)</sup>

(1) محمد علي سالم، نظرية التنظيم، ط1، دار البداية، عمان، 2012، ص 104.

(2) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، عمان، الأردن، 2005، ص 22.

(3) اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر،

2013، ص 34.

وكان الهدف من وراء تطبيق نظام الحوافز رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة ومضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة، وبالتالي سعر البيع وهذا يعود بالعامل بزيادة أجره. (1)

ويجب أن يختار الفرد طريقة تناسب العمل الذي يناسبه، وأن يتدرب عليه بطريقة مصممة وسليمة. (2)

تمركزت فكرة تايلور في نظريته في توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة، حيث أن مصلحة المؤسسة من العامل هي زيادة الإنتاج ومصلحة العوامل من المؤسسة هي زيادة الأجر.

ولقد تبين بأن الأساليب العلمية لأسلوب العمل تساعد في نجاح العاملين والرؤساء من خلال تبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركة الزائدة أثناء العمل وتحديد الوقت اللازم للمهام، ومن بين المبادئ التي جاء بها تايلور أن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية ونظام الحوافز، إضافة إلى عنصر التدريب الذي له دور في تحسين أداء العامل، وكذلك تقسيم العمل والمسؤوليات وتوضيح طبيعة العمل لكل فرد عامل في المؤسسة والتخصص حسب الكفاءات كل ذلك يؤدي إلى انخفاض معدلات دوران العمال وشعوره بالتوتر وعدم الرضا.

وكذلك نجد أن لنظام الحوافز دور في التسيير وهذا ما يمهد إلى تقليص معدلات غياب العمال وتعارضهم، باعتبار الحوافز أسلوب تنظم من خلاله المؤسسة قيام العمال بأداء عملهم والتفاني فيه.

بالرغم ما قدمه تايلور من نجاح من خلال نظريته الإدارة العلمية إلا أنها قد أغفلت على العديد من الجوانب منها التعاون داخل التنظيم وتركيزها على التقييم الفردي للعمل، كذلك أهملت الحوافز العضوية التي من شأنها أن تدفع إلى تحقيق وضمن الاستقرار والرضى الوظيفي وركزت على الحوافز العادية فقط، أيضا ما يعاب عليها أنها أهملت الجوانب والعلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين وقيدت حرية الفرد.

### نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (العملية الإدارية):

يعتبر هنري فايول Henri Fayol من المفكرين الذين قدموا الكثير من الإسهامات المميزة في مجال الفكر الإداري، وقد بدأ فايول بالبروز والبروز حيث قدم أكثر أعماله أهمية عام 1916 تتمثل في كتابه

(1) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 21.

(2) صالح بن نواع، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ب ط، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحوث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 128.



المشهور بعنوان "الإدارة الصناعية والعامة" "Genera Land Industrial Management" والذي ترجم إلى الإنجليزية عام 1930، وفيه قام فايول بتضمن نظرية الشاملة لمفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ. (1)

وتختلف المدرسة الإدارية عن المدرسة الكلاسيكية من ناحية جوهر اهتماماتها وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في المدرسة الكلاسيكية ودراسة وتحليل وظائف الإدارة في مدرسة العمليات الإدارية، بمعنى آخر أن اهتمام تايلور كان منصبا عن الإدارة العليا فقد كان ينظر للإدارة من التنظيم إلى أسفله. (2)

فنظرت فايول إلى الإدارة من هذه الزاوية تعود أساسا لطبيعة عمله، فقد بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية منها على وجه الخصوص منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة (1919-1988) لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم (شركة كومنتري) الفرنسية؛ وهذا عكس تايلور الذي بدأ حياته المهنية كعامل صناعي وتدرج في العمل إلى مراكز أعلى.

كما صاغ فايول 14 مبدأ لتحديد وتوضيح طبيعة العلاقات التي ينبغي أن تعتمد عليها المستويات الإدارية المختلفة والأفراد عند القيام بالعمل يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة وتتمثل المبادئ في:

- مبدأ تقييم العمل على أساس التخصص.
- السلطة والمسؤولية. (3)
- مبدأ النظام الانضباط.
- مبدأ وحدة التوجيه.
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مبدأ المكافأة والتعويض.
- مبدأ المركزية.
- مبدأ تدرج السلطة.

(1) عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية، دار السلاسل، الكويت، 1986، ص 7.

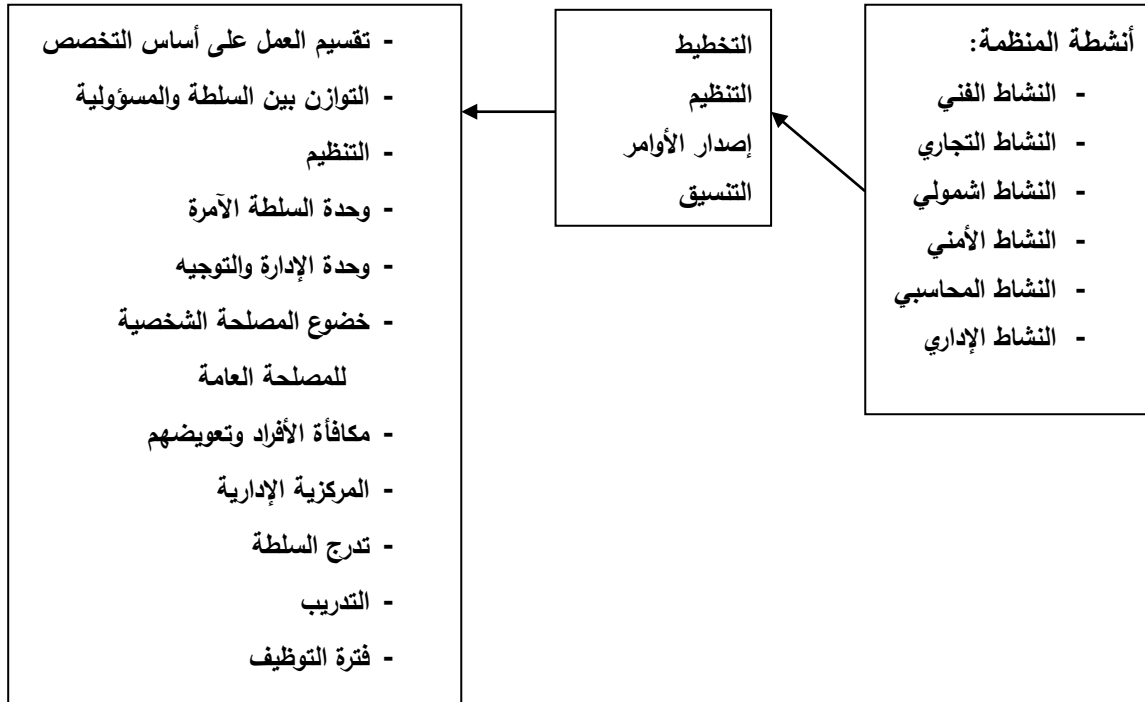
(2) لو كيا الهاشمي، نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ص 73.

(3) عمار بوحوش، نظريات الإدارة العامة، جمعية العلماء المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1980، ص ص 22-24.

- مبدأ الترتيب.
- مبدأ المساواة في المعاملة.
- مبدأ الاستقرار الوظيفي.
- مبدأ المبادأة.
- مبدأ روح الفريق والتعاون.

ولقد بين فايول خمسة قواعد أو إجابات للمدير وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.<sup>(1)</sup>

والشكل التالي بين باختصار أهم المبادئ:



المصدر: سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم، علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،الجزائر ،ص55.

حاولت نظرية المبادئ الإدارية ومن خلال المبادئ التي صاغها هنري فايول خلق مجال عمل بيئة عمل ملائمة ومنظمة لأداء الفاعلين في المنظمة لمهامهم باختلاف مستوياتهم ومراكزهم، فيعتقد هنري فايول

<sup>(1)</sup> وليام روث، نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم العزامي، ط1، دار أنراك، مصر، 2001، ص 39.

إن هذه المبادئ تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، وعدم الاهتمام بهذه الأسس سوف تجعل من المنظمة عرضة لمختلف العراقيل وتراوُجُه الكثير من المشاكل والصعوبات المتعلقة بالكثير من العمليات التنظيمية كالرقابة، القيادة، الإشراف، التوجيه، التنظيم، التخطيط، التنسيق وغيرها، مما يؤول إلى جعل بيئة المنظمة غير مواكبة (أو مسايرة) لتطلعات الموارد العاملين بها، مما يشكل ذلك عائقاً أمام إمكانية بقائهم لفترة أطول ويقلل من مستويات ولاءهم، ويخلق لديهم الرغبة في ترك المؤسسة والبحث عن فرص عمل أفضل.

إلا أن هذه النظرية لا تخلو من النقد، حيث أنها ركزت على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل أي لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل، ونظرت إليه نظرة عادية بحثة كأداة من أدوات الإنتاج.

### 3- النظرية البيروقراطية:

إن البيروقراطية بأبسط معانيها تعني "المكتبية" أو الإكنتابية أو حكم المكاتب وقد جاء بها العالم الألماني "ماكس فيبر" الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الإنتاجية، إن فيبر يرى عن قناعة راسخة بأن الانضباط في العمل حد للالتزام بحرفية القواعد والقوانين واللوائح يجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعية، ويؤكد فيبر أيضاً أن القوانين والتشريعات هي أسس رقابية ذاتية لا تحتاج إلى تأويلات واجتهادات وإنما ينبغي الالتزام بها وتنفيذها بحذافيرها. (1)

ويقوم النموذج المثالي على مبادئ:

- **تقسيم العمل:** من حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية.
- **التوزيع الهرمي للسلطة:** حيث يتم تنظيم المكاتب أو الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة، مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر، بمعنى توزع السلطة اللازمة في شكل هرمي لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة. (2)

(1) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 71.

(2) محمد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 60.

• تحسين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، وذلك عن طريق الامتحانات الرسمية واستنادا للتعليم والتدريب، بحيث تسود العلاقات الموضوعية بين جميع أعضاء المنظمة، ووجود عدالة ومساواة فيما بينهم في مجال العمل وكذلك الشخصية في العمل إضافة إلى عدم التحيز في العاملين. (1)

• الترقية على أساس الأقدمية أو حسن الأداء، حيث يتم ترقية العاملين على أساس الأقدمية وموضوعية بين العاملين، إضافة إلى ترفيتهم على أساس حسن أدائهم من خلال عملية تقييم الأداء الذي يساعد بطريقة موضوعية على معرفة الأداء الأحسن والكفاء لبيتم ترفيته وعلى العاملين التقيد بهذه القوانين أثناء تأديتهم لمهامهم، ومن أهم خصائص النظرية البيروقراطية ما يلي: (2)

• العقلانية.

• الرسمية في الإجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات.

• التخصص في العمل.

• هرمية السلطة (سلسلة إصدار الأوامر). (3)

واعتبر "فيبر" المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض فيبر صفات متعددة للمنظمات البيروقراطية هي: الدقة والسرعة والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى. (4)

تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني والأدائي، ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءاتهم الفنية وخلق سبل الرقابة والأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج. (5)

(1) حسين حديم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 24.

(2) منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، د ط، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 56.

(3) المرجع نفسه، نفس الصفحة.

(4) علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 120.

(5) لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 66.

مما تقدم يتضح لنا بأن ماكس فيبر يدعو إلى الانضباط في العمل وتحديد أسس واضحة حول الإجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات، ومن خلال الخصائص التي وضعها فيبر والذي انصب اهتمامه حول بيئة العمل الداخلية وذلك من خلال إبرازه للعقلانية وهرمية السلطة في إصدار الأوامر، وكذلك ركز فيبر على توظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية من خلال التدريب والتعليم وإجراء الامتحانات الرسمية وأيضاً ركزت على زيادة الرواتب والترقية على أساس الأقدمية وهذا من شأنه أن يولد لدى العامل الإحساس بالانتماء للمؤسسة وتقليص من معدلات تغييره وتأخره، والعكس صحيح، لأنه إذا لم يكن هناك نظام حوافز ومكافآت واضح داخل المؤسسة، وكذلك عدم الاهتمام ببيئة العمل فإن هذا كله يشعر العامل بالنفور من العمل والرغبة في تركه أو تغيير المؤسسة التي يعمل بها.

إلا أن هذه النظرية لا تخلو من النقد، حيث أهملت الجوانب الإنسانية والاجتماعية والفكرية للفرد العامل والعلاقات الغير الرسمية واعتبرته كآلة وركزت بصورة كبيرة على الرقابة والإشراف وهذا كله قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والتعزيز من تسرب العاملين داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

#### 1- نظرية العلاقات الإنسانية:

من روادها إلتون مايو Elton Mayo، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة عودة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الازدهار وأثرت على التطبيق نتيجة للآثار النظرية الكلاسيكية<sup>(2)</sup>، وتعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه الإدارة، وتبني نظرتها لتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية، وإدراكها بأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية.<sup>(3)</sup>

ولقد اكتشف التون مايو وزملائهم باختيار تأثير العديد من العوامل (المتغيرات) على الإنتاجية في المصانع هاوثون من ضمنها قوة الإضاءة، طول فترات الراحة، ساعات العمل اليومية والأسبوعية وأوضحت

(1) حسين حديم، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) محمد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 104.

(3) جابر عوضت السيد، حسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، مصر،

2003، ص 38.

النتائج أن الإنتاجية ارتفعت مع كل تغير تقريبا في ظروف العمل، بل في الواقع استمر هذا الارتفاع في الإنتاجية حتى بعد عودة الظروف إلى حالتها الطبيعية مثلما كانت قبل القيام بهذه التجارب. (1)

ولقد اكتشف كل من التون مايوو تليسبرغزوديكسون أن:

- كمية العمل التي يؤديها العالم لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.
- أن المكافآت والحوافز الغير اقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضى.
- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأغلاها من حيث الإنتاجية. (2)
- أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وتوصلت دراسة التون مايوو وزملائه إلى ما يلي:

- ❖ الفرد: الإنسان هو أهم العناصر العملية الإنتاجية، وهو الذي يجب أن يلقى الاهتمام والرعاية الأولى من قبل أصحاب المنظمة لا الجانب المادي والفني، فالفرد هو الأساس، فكلما وفرت المنظمة من إمكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل لن تنجح المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه.
- ❖ الانسجام الاجتماعي: التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعات العمل جوهرية وأساسي ويؤثر في إنتاجيتها وليس هو ظروف ومناخ العمل المادي كما افترضت النظرية الكلاسيكية، ولقد أثبت ما يوضحه افتراضه بالتجربة.
- ❖ السلطة الرسمية: إن صيغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصيغة الرسمية دون السماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعيا بطبعه، فهو كائن حي لا يمكن أن يديره حسب الرغبة. (3)

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي في المنظمات، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 30.

(2) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص 60.

(3) لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

- ❖ الحوافز المعنوية: أقرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية الأفراد وحاجات الإنسان ليست جميعها مادية بل إن جزء كبير منها معنوي لا تشبعه الحوافز المعنوية، لذلك لا بد من توفير كلا من النوعين المادية والمعنوية.
  - ❖ تقسم العمل والتخصص: إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة والتخصص الزائد يؤديان إلى نتائج عكسية حيث سيصاب الفرد بالملل والسأم ونتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات طويلة، سوف يشعر الفرد بأنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية، وبالإضافة إلى ذلك فإن التخصص الدقيق يشعر الفرد بالانعزالية، وانحصار اهتمامه في دائرة اختصاصه. (1)
  - ❖ جماعات العلم: إن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها وبالتالي لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلين كما فعلت النظرية الكلاسيكية، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم في اتجاه دون آخر وقد تكون عقبة في تحقيق أهداف التنظيم إذا اختلفت أهداف الجماعة مع أهداف التنظيم، إذ لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة.
  - ❖ السلوك الانفعالي وصفة الرشد: اتضح لمايو أن هناك عوامل متنوعة تضع قيوداً على صفة الرشد التي نادى بها النظرية الكلاسيكية بها، وهذه القيود فيها ما هو بيئي تقرده البيئة المحيطة ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه من حيث قدراته وإمكانياته ومكوناته الشخصية. (2)
  - ❖ الروح المعنوية: أكد مايو على وجود علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد ارتفعت إنتاجيته بالمقابل والعكس من ذلك صحيح.
  - ❖ إنتاجية الفرد: أوضح التون مايو أن للوصول إلى روح معنوية إيجابية لدى الفرد وبالتالي إنتاجية عالية، يتطلب توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس والمرؤوس، وعدم مقاومة التنظيم الغير رسمي، وتنمية شبكة وقنوات الاتصال الرسمية وغير رسمية، بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم، وكذلك دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها. (3)
- من خلال ما جاء به "التون مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية يمكن القول بأنه اهتم بالظروف المحيطة بالعمل كالإضاءة وطول فترات الراحة، ساعات العمل اليومية والأسبوعية والمكافآت والحوافز العادية ليس الحاسم دائماً في تحسين الإنتاجية فقد تبين أن العاملين يستجيبون بالدرجة الأولى للبيئة

(1) المرجع السابق، ص 83.

(2) المرجع نفسه، نفس الصفحة.

(3) المرجع نفسه، ص 84.

الاجتماعية لمكان العمل، كما أن اهتمام الإدارة بالعمل سوف يؤدي إلى زيادة رضاه وشعوره بالانتماء وكل هذا يساعد العامل على الاستقرار والانتماء للمؤسسة، ويظهر اهتمام التون مايو بالبيئة الداخلية من خلال اهتمامه بالعلاقات الغير رسمية، وكذا نوع القيادة التي يمنح العمال الحوافز المعنوية والمكافآت، وذلك من أجل تحفيز العمال وكسب رضاهم وصفات استمرارهم واستقرارهم في المؤسسة، فنظرية العلاقات الإنسانية، تعتقد أنه إذا تم الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين والجوانب الغير الرسمية في التنظيم يخلق ما يعرف بروح الجماعة أو الفريق الذي يؤدي إلى خلق جو ملائم للعمل.

وإن إغفال دور العلاقات الإنسانية والتنظيم الغير رسمي والنظر للعامل على أنه أناني وكسول تحركه الحوافز العادية والظروف الفيزيائية، قد يجعل من الفرد العامل رافضا وضعيته داخل المؤسسة لأنه يؤثر ويتأثر بجميع مكونات التنظيم.

على الرغم من إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال تطور الفكر الإداري إلا أنها لا تخلو من الانتقادات كونها ركزت على العنصر البشري على حساب العوامل التنظيمية الأخرى كالهيكلة التنظيمية والعوامل العادية، وأن مكان العمل مصدر الرضى الأساسي للعامل وإغفال وجود صراعات وتناقضات داخل التنظيم، كما اهتمت بالحوافز الغير المعنوية على حساب الحوافز العادية التي تعمل على إشباع حاجات العاملين.

## 2-مدرسة الفلسفة الإدارية:

### - نظرية الفلسفة الإدارية (دوغلاس ماك غريغور):

يستند دوغلاس ماك غريغور إلى افتراض يقول بأن عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، وقد تناول ماك غريغور الفكر الإداري والتنظيمي والكلاسيكي في نظرية X والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية Y التي يؤمن بها هو، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي: (1)

(1) المرجع السابق، ص96.



## ➤ نظرية x:

إن متوسط الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه من خلال عدم تحملهم المسؤولية ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتوجه آرائهم في الإنجاز وفق أسلوب التهديد والعقاب باعتبار هذا الأسلوب أهم السبل الكفيلة بإنجازهم للأداء. (1)

يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين كما يرغبون في الاستقرار والأمن وتقليل الطموحات الذاتية. (2)

## ➤ نظرية y: وقد استندت على افتراضات:

- الفرد يحب العمل، وذلك إذا تم إقصاءه للرقابة الشديدة والتهديد بالعقاب فهما ليسا الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد والإنجاز وتحقيق الأهداف.
- القيادة تستطيع أن تحقق نتائج إيجابية في أقل وقت إذا جعلت الإكراه في حالات خاصة فقط وأن تؤدي في دورها بشكل يحقق أهداف المنظمة والفرد معا. (3)
- الأفراد العاملين ليسو ضد تحمل المسؤولية فهي بالنسبة لهم شيء ضروري وذاتي لتنمية قدراتهم وأدائهم. (4)
- أن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار بالشكل المطلوب. (5)
- يمكن تصور نظرية x و y على النحو التالي:

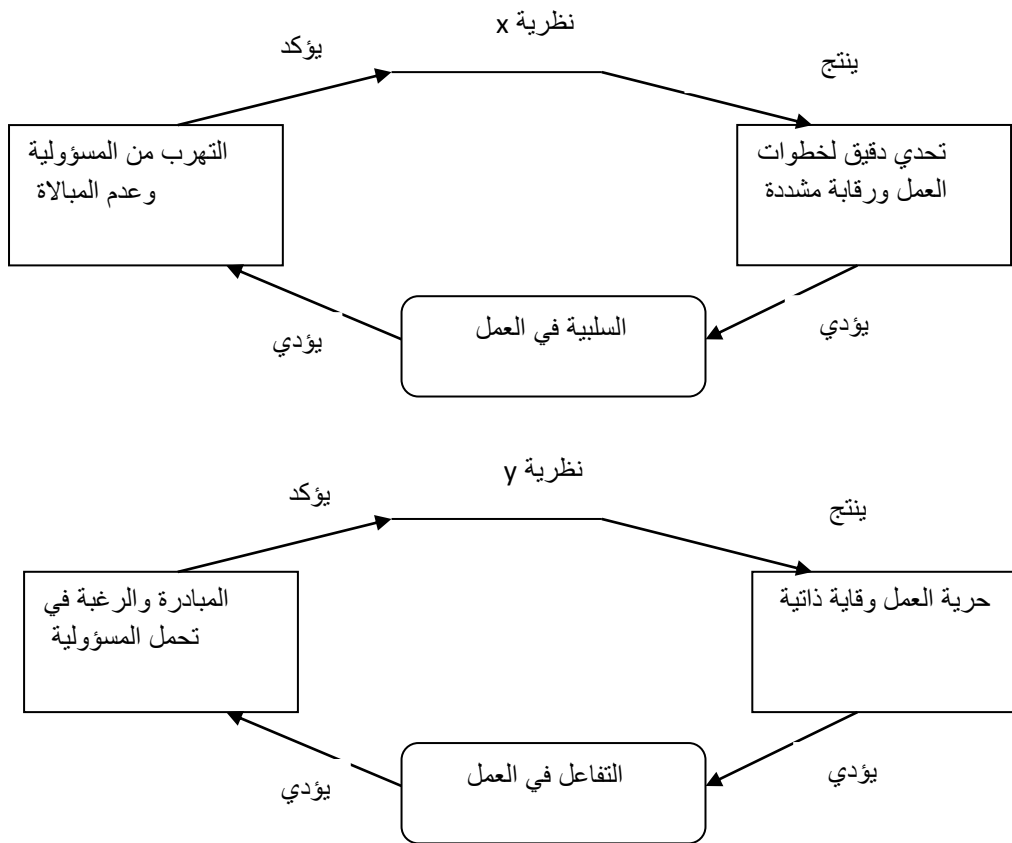
(1) سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 81.

(2) لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 97.

(3) سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(4) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(5) لو كيا هاشمي، ص 98.



شكل: يمثل تصور نظرية (X) (Y)

المصدر: بوذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك، وحدة فرجيو، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006، ص 155

يتبين من خلال نظرية الفلسفة الإدارة لدوغلاس التي تدور حول نظرية X و Y أنهما نمطين مختلفين في الإدارة والتنظيم، حيث ركزت نظرية Y في التنظيم على أن العامل طموح ومحب للعمل بمعنى المرونة في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحفيز العاملين وتهيئة البيئة الداخلية للعمل، ذلك لتعزيز الابتكار والإبداع مما يسمح بالتزام العامل وشعوره بالولاء للمؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول، في حين نجد نظرية X العكس تماما من نظرية Y فهي تتمحور حول أهمية التهديد والعقاب من أجل العامل يشعر بالخوف من فقدانه لوظيفته ومن ثم الالتزام في أداء عمله، وأن العامل لديه القدرة على تحمل المسؤولية، والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال عناصر الرقابة والقيادة يتضح لنا بأن هذه النظرية قد أولت اهتمام بيئة العمل الداخلية، وهذا ما يساعد العامل في تخليه عن التفكير في الانسحاب أو الهروب من العمل وتعزيز الرضى لديه حول عمله.

أما في حالة غياب الاهتمام ببيئة العمل وتحسين ظروف العمل وتشديد الرقابة والتهديد فإنه من شأنها أن تولد لدى العامل الشعور بالتوتر والقلق ومن ثمة محاولته للإنسحاب أو الهروب من العمل. بالرغم من إسهامات نظرية X وY إلا أنها لم تسلم من الانتقادات باقتراحها سياسات يجب التعامل مع المنفذين X وY من الأفراد غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع الأصناف الأخرى من الأفراد.

### 3- نظرية الحاجات:

تعتبر أعمال أبراهام ماسلو حول الحاجات الإنسانية، نقلة نوعية في علم الإدارة والمقصود بالحاجة هي عوز مادي أو نسي يشعر به الفرد ويميل إلى إتباعه وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، وقد أشار ماسلو إلى وجود مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير وانتهاء بحاجات تحقيق الذات. (1)

ونلخصها فيما يلي:

- 1- الحاجات الفزيولوجية: وتتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع، مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والنوم...، وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية، باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.
- 2- حاجات الأمان والطمأنينة: وتعتبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره، وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من السلم.
- 3- الحاجات الاجتماعية: وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزلاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة. (2)
- 4- حاجات الشعور بالتقدير: وتشمل ما ينتاب الفرد من إحساس بأن يكون موضع تقدير واحترام من قبل الآخرين، بما هو عليه من أوضاع وبما هو فيه من مؤهلات وكفاءات.

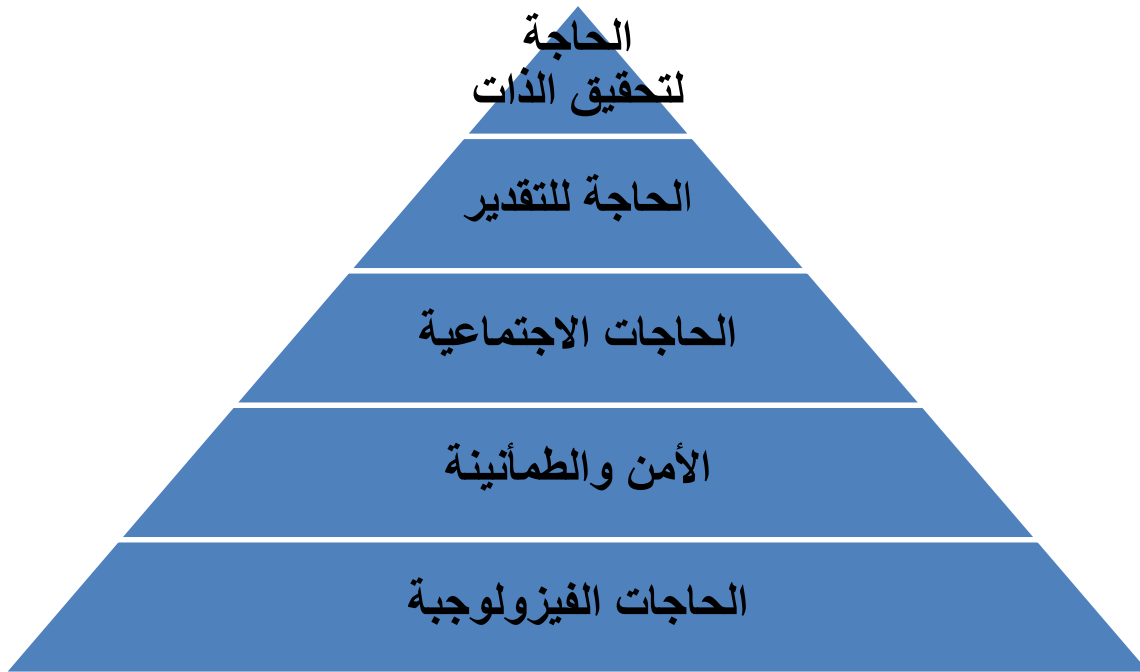
(1) ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات منظور علي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2013، ص 67.

(2) خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، عمان، الأردن، ص 134.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات: وتتمثل بمشاعر الرضا الداخلي التي يحس بها الإنسان من جراء القيام بالعمل المطلوب، وهذا ما يجعل التنظيم مكانا لتفتح شخصية الإنسان، وفرصة لإعطاء حياته بعض المعاني التي يحرص عليها. (1)

• سلم ماسلو للحاجات:

وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعديا حسب الأهمية كما يوضح في الشكل التالي:



المصدر: مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة، المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 285.

وتأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال ما يلي:

(1) عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، لبنان، 2013، ص ص 97، 98.

مستوى الإشباع أو درجة الحرمان: حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد، لحاجة معينة كلما ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة لإشباعها باعتبارها الموجه الرئيسي للسلوك الفردي.

قوة المنبه المؤثر: كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات (المثيرات) الخارجية، كلما زادت سبل البحث عن الإشباع، حيث أن بعض الحاجات غالباً ما تكون كامنة في ذات الفرد، إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها. (1)

مما سبق يتضح أن نظرية الحاجات لماسلو تعد موجهاً فعالاً للمنظمات في فهم دوافع الأفراد العاملين، ونجد أن ماسلو قد رتب هذه الحاجات بشكل هرمي وحسب الأهمية، فالحاجات الفسيولوجية نجدها في أدنى السلع لما لها من أهمية، إذ لا يمكن للإنسان الغير المتبع لهذه الحاجة أن يهتم بالحاجات الأعلى إذا ما تم إشباع الحاجات الأولية، بالإضافة إلى الحاجات الأخرى كالحاجة إلى الأمن لحماية النفس ضد كل ما يهدد حياة الفرد العمل ضف إلى ذلك الحاجات الاجتماعية، وحاجات الشعور بالتقدير المرتبطة بتصرفات أو سلوك الأفراد في بيئة العمل، وعليه يمكن القول بأن هذه الحاجات يمكن أن تؤثر على البيئة الداخلية للعمل، وذلك من خلال تركيز كل حاجة من حاجات الإشباع، حيث تقوم على توليد الرغبة لدى العامل في العمل والتفاني فيه، كونها تمثل حافزاً للفرد العامل مما يتجسد لديه الولاء والاستقرار في العمل داخل المؤسسة.

وأن عدم تحقيق هذه الحاجات أو أحدهما فقد ينشأ بيئة عمل غير مناسبة للعمال، مما قد يؤدي إلى تسربهم أو البحث عن أعمال أخرى (وظيفة أخرى).

ولقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات نذكر منها: اعتبر "ماسلو" أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات ولكن العكس، فالأفراد يختلفون في طريقة إشباعهم للحاجات في أسفل الهرم دون الحاجات الأخرى.

كما أن ترتيب هذه الحاجات غير ثابت عبر الزمن لأن الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالفرد مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع المتغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

(1) خليل محمد حسن الشماع آخرون، مرجع سابق، ص 135.

## ثالثا: النظريات الحديثة

## 1- نظرية النظم:

انطلقت نظرية أو مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية، وقد عرف النظام بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدا. (1)

كما يرى تشرشمان أن جميع النظم تتصف بأربعة خصائص فجميعها:

- 1- تعمل من خلال بيئة معينة والتي تتضمن عملاء المنظمة، منافسيها، وحداتها الحكومية...
  - 2- تتكون من عناصر، أو مكونات، أو نظم فرعية تشكل وحدات البناء الأساسي للنظام.
  - 3- تتسم بسمة التداخل بين أجزائها الفرعية، وفي الواقع فإن صفة التداخل هذه قد تكون هي الصفة المميزة لفكرة النظم.
  - 4- فلكل النظم وظيفة رئيسية أو هدف رئيسي بموجبه يتم تقويم أداء المنظمة وأداء مكوناتها الفرعية. (2)
- وتعتبر المنظمة نظاما مفتوحا مؤلفا من نظم فرعية أشبه بجسم الإنسان، فبعض هذه الأنظمة الفرعية مفتوح تماما على البيئة كالتسويق والبحث والتطوير في حين أن البعض الآخر أقل انفتاحا على البيئة كالإنتاج، والمتغيرات بالنسبة لمدخل النظم هي:

أ- الناس.

ب- الهيكل التنظيمي.

ج- التقنيات.

د- البيئة. (3)

(1) خليل محمد حسن الشعاع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 88.

(2) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 110.

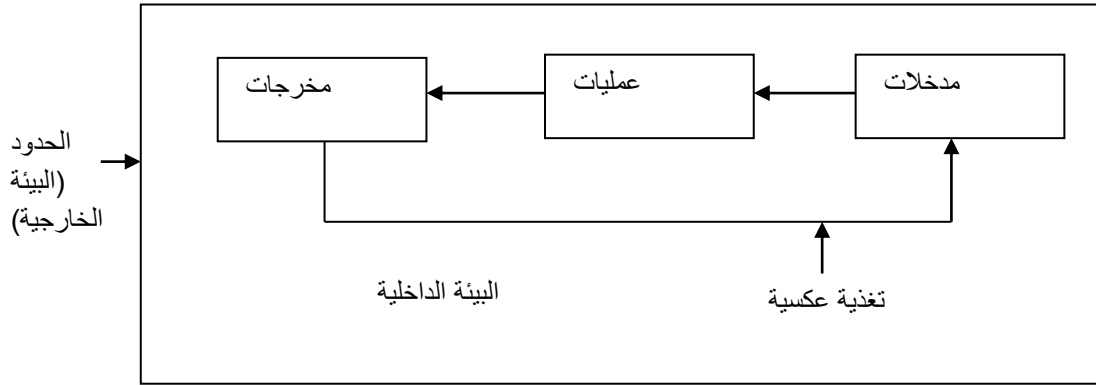
(3) المرجع نفسه، نفس الصفحة.

وتتكون النظم من المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية، وقد انقسمت نظرية النظم إلى

قسمين:

1- النظم المغلقة: يستند هذا النظام إلى مبدأ امتلاك المؤسسة لمواردها الداخلية وعدم اعتمادها على محيطها لكي تبقى وتستمر، أي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية أو الاجتماعية. (1)

2- النظم المفتوحة: هو نظام يجعل المؤسسة في بحث دائم عن موارد محيطها لكي تستمر في الواقع هذه الحقيقة شبه ثابتة لأن المؤسسة جزء لا يتجزأ من محيطها واستثمار مواردها، ويسمح هذا النظام بالحصول على الطاقات الجيدة من محيطها، كمدخلات مرتدة لمواجهة متطلبات الاستمرار بالإضافة إلى تزويدها بمستلزمات مواجهة التعقيدات والتحديات التي يفرضها المحيط الخارجي، وهذا ما يجعل من هذا النظام وسيلة لإظهار أهمية المؤسسة كنظام ومشروع بالنسبة للمجتمع في إطار تلبية حاجات ورغباته. (2)



الشكل: يمثل الإطار العام لمفهوم النظام .

المصدر: موسى قاسم القريوتي وخضير كاضم علي، أساسيات الإدارة الحديثة ط3، دار تسيير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 63 .

من خلال الطرح الذي تقوم عليه نظرية النظم يتبين أنها ركزت على المؤسسات وتفاعلها مع محيطها، باعتبار أن المؤسسة تقوم على مجموعة من الموارد المتنوعة وأن للبيئة الداخلية دور فعال في التفاعل وتحقيق الأهداف المشتركة، وأن النظم المغلقة نجدها من خلال العلاقات والتفاعلات الحاصلة في البيئة

(1) موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2011، ص 37.

(2) المرجع السابق، ص 37.

الداخلية للعمل، أما النظم المفتوحة من خلال التغيرات القائمة في الوسط المحيط بالمؤسسة، ومن خلال هذه النظرية نجد الترابط المتبادل بين المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، إذ يتوقف نجاح واستمرار التنظيم على مستوى اهتمامها بما يحصل في البيئة الداخلية والخارجية من تطورات والسعي إلى الاستفادة من الموارد المتوفرة وتلبية احتياجاتهم، وهذا كله يعزز انتفاعهم واستقرارهم في المؤسسة اتجاه المهام والوظائف، وذلك من خلال آليات العمل والتفاعل المتواصل.

يمكن القول أن الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل وحده غير كافٍ بخلق مناخ تنظيمي ملائم وكلي يحقق عملية التكامل وكان لزاما الاهتمام بالبيئة الخارجية والتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة، وهذا يشكل واقعا قويا لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسات، والتمكين من السيطرة والتحكم في جميع الفواعل المشكلة للمؤسسة من موارد مادية وموارد بشرية.

إن الاهتمام بجانب من جوانب بيئة العمل دون الآخر فيشكل عائق أمام استقرار العمال ورضاهم، ويعجل من إمكانية مغادرتهم للمؤسسات العاملين بها بحثا عن الأفضل.

## 2- نظرية الإدارة اليابانية Z:

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية أو نظرية Z في الإدارة منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

1- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه

والمحافظة عليه مدى الحياة وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد. (1)

2- الشعور بروح الفريق، فالهدف واحد والكل يعمل بإخلاص لتحقيق الهدف، لذلك يكون التعاون سائدا

بين الجميع وهناك طاعة المرؤوسين للرئيس، حيث ينفذ كل ما يطلب منهم عن طيب خاطر. (2)

3- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا، ومن ثم رفعها

على المستويات العليا ليقوم بالتدقيق والرقابة عليها.

(1) ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 66.



4- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ويساعد ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.

5- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، وهذا تابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني.<sup>(1)</sup>

وبناء على ما سبق توضح لنا نظرية Z أهمية ظروف العمل الإنسانية التي تساهم بشكل كبير في تعزيز مشاعر الاحترام في وسط العمل وعدم تهديد العمال بالتسريح من مناصبهم وزيادة الثقة والعودة والتفاعل بين العمال، بالإضافة إلى أنهار ركزت على الحوافز المعنوية من خلال المشاركة في صنع القرار والشعور بالمسؤولية، والعمل بروح الفريق والاهتمام الشامل بالفرد وإمكانياته، وهذا ما يجسد كليا الاهتمام ببيئة العمل الداخلية وذلك بتوفير الجو الملائم الذي يسمح للفرد ببذل مجهود أكبر لصالح المؤسسة، ويجعله راض عن عمله ووظيفته لضمان استقراره وولائه الذي يخدم أهدافه عامة وأهداف المؤسسة خاصة، بالإضافة إلى توفير المؤسسة مناخ كمناخ الأسرة في محيط العمل، وهذا كله يدفع العامل إلى الرغبة في الاستمرار والمواظبة في العمل.

وأن غياب العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية والمبادئ التي نادى بها نظرية Z في بيئة العمل يشكل نقطة سلبية وإحدى العوامل التي تخلق نوع من عدم الرضا والرغبة في ترك المؤسسة أو تغيير الوظيفة في أول فرصة مانحة لذلك.

إلا أن هذه النظرية لا تخلو من النقد لأنها ركزت على الحوافز المعنوية وأهملت الجوانب العادية التي تعتبر المحفز الأكبر للعمال، بالإضافة إلى أن هذه النظرية صالحة للمؤسسة اليابانية لمراعاتها الخصوصية الثقافية والفكرية للمجتمع الياباني، فإنها يمكن أن لا تكون ذات نجاعة علمية في مجتمع آخر لاختلاف الخصوصية الثقافية والفكرية للمجتمعات، بالإضافة إلى أنها تجعل العامل مفيد بالمؤسسة التي يعمل بها حتى بعد تقاعده.

### 3-نظرية العاملين "فريدريك هارزبورغ":

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص

تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني قام به هارزبورغ "Harzberg" من أجل معرفة الدوافع وإشباع الحاجات، وضعه ضمن كتاب نشره سنة 1959، وقد توصلت إلى حقيقة مؤداها أن عدم الرضا لدى الفرد في الغالب إنما هو ناتج عن عدم توفير بيئة العمل المناسبة، كما أن الشعور بالفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته وبناءً عليه فقد وجد هارزبورغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل<sup>(1)</sup>.

تندرج ضمن مجموعتين من العوامل:

أ- مجموعة العوامل الدافعية: ترتبط بمكونات العمل وتسبب الرضا وتتمثل في:

- القدرة على إنجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
- حصول الفرد على تقدير الآخرين واحترامهم له.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة للمنظمة.<sup>(2)</sup>

ب- مجموعة العوامل الوقائية أو الصحية: وتسمى كذلك لأنه في حالة توفرها تمنع حالة عدم الرضا لدى الفرد عن عمله أي تعمل على وقايتها من التطور بعدم الرضا، وتجعله مرتاحاً، وهي عوامل خارج العمل، والتي في حالة عدم توفرها وعدم ملائمتها في الوسط الوظيفي، تسبب شعوراً بعدم الرضا، وتوفرها بشكل عام لا يؤدي بالضرورة إلى إحساس أو شعور بالرضا وتتمثل في:

- سياسة المؤسسة أو المنظمة.
- نمط القيادة أو الإشراف.
- الرواتب.
- العلاقات بني الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء.
- ظروف العمل والمكانة والأمن الوظيفي.
- تأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبة.<sup>(3)</sup>

(1) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 213.

(2) راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 117، 118.

(3) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

وبناء على ما سبق يتضح لنا من خلال نظرية العاملين أن لبيئة العمل الداخلية أهمية كبيرة إذ أن توفير بيئة العمل المناسبة يشعر الفرد بالرضى عن عمله عكس بيئة العمل الغير مناسبة التي تسبب له الشعور منها، وعدم الرضا، كما اهتمت يفهم سلوك العامل بناء على ما توفره المؤسسة من أساليب التسيير وعليه فقد قسمت العوامل المؤثرة في بيئة العمل إلى مجموعتين عوامل دافعية وعوامل صحية فالأولى تتمثل في وضوح المسؤوليات والاحترام والتقدير، أما الثانية فتتمثل في طبيعة الإشراف وطرق الترقية وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة...ومنه معرفة العلاقة بين هذه العوامل وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي استقرار العامل داخل المؤسسة والتقليل من دورانه.

وقد يؤدي عدم اهتمام المؤسسات (التنظيمات) بهذه العوامل المؤثرة في بيئة العمل (العوامل الدافعية والعوامل الصحية) التي تولد شعور وإحساس لدى العامل بعدم الانتماء إلى المؤسسة ومن ثمة قد يدفعه إلى افتعال الغياب أو طلب الاستقالة أو التقاعد المبكر أو التفكير في البحث عن وظيفة أخرى خارج المؤسسة.

رغم التوافق الذي قد مسته نظرية العاملين إلا أنها لاقت بعض الانتقادات أهمها:

لم تعمل هذه النظرية على قياس درجات الرضا وعدم الرضا، وإنما كان قياسها كفي لحالة الرضا وعدم الرضا، من حيث أنا لم تقدم نموذجا دقيقا للعملية تبين فيها كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازهم وأظهرت بعض النتائج أن بعض العوامل التي تؤدي إلى الرضى مثل الأجر وبعض العوامل تؤدي إلى الاستياء مثل سياسة المؤسسة والترقية لا تؤدي دورها إذا لم يتحصل عليها الذي يستحقها.

#### 4-نظرية العدالة Equity theory:

ارتبطت نظرية العدالة بالجهود البحثية لعالم السلوك "ستاكي آدمز Stacy Adams" وهي قائمة على افتراض التالية:

- حالة عدم العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنة عوائده بمدخلاته مع عوائد الآخرين بمدخلاتهم تمثل الوضع المحرك للدافعية.
- وتشير عوائد الفرد إلى جميع ما يحصل عليه الفرد من العمل (الأجر + الحوافز المادية + الأرباح الموزعة + العلاوات + التقدير + الشكر + المعاملة الحسنة + الامتيازات +...).

- بينما يقصد بمدخلات الفرد إلى جميع ما يضيعه الفرد داخل العمل (الجهد + الوقت + التفكير + الخبرة +....).<sup>(1)</sup>

ويحدد إدراك الفرد بالعدالة أو عدم العدالة وفقاً لمقارنات الشكل:

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مدخلاته}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{مدخلاتهم}} \text{ تتم مقارنتها}$$

فالحالة (أ) تعبر عن عدم عدالة سالبة من وجهة نظر الفرد، والحالة (ج) المعبرة عن عدم عدالة موجبة هي الأوضاع المحركة لدافعية الفرد تجاه العمل، حيث يحاول تغيير سلوكه للوصول إلى الوضع العادل، حتى ينهي حالة التوتر النفسي التي تنتابه بسبب هذا الوضع، أما الحالة (ب) والتي تمكن ذلك الوضع العادل فلا يترتب عليها إثارة للدافعية.<sup>(2)</sup>

بمعنى أن هذه النظرية بنيت على ثلاث عناصر، المدخلات، العوائد، والأشخاص الآخرين للمقارنة، وقد عرف آدمز المساواة بأنها "الإدراك بأن نسبة العوائد إلى المدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص المقارن به".<sup>(3)</sup>

وركزت الدراسات والبحوث التي تناولت نظرية المساواة على الأجر، لأنه أهم أنواع النتائج والمخرجات المستخدمة في المقارنة، وأكدت هذه الدراسات عملية المقارنة التي يجريها الأفراد بين مساهمتهم وما يحصلون عليه من مكافآت أو نتائج بالآخرين وأنهم يفضلون العدالة والمساواة وفي حالة ما إذا حصل العكس فإن التناقض أو التناظر يحدث بين ما يعتقدون، وبين ما يحدث في الواقع أمامهم.<sup>(4)</sup>

من خلال ما جاءت به نظرية العدالة لآدمز نجد أن المسؤولين أو إدارة المؤسسة مجبرين على تقديم حوافز للعامل، بحيث يجب أن تراعي فيها العدالة وهذا يربطها بالأداء المقدم من طرفه، وهو ما يؤدي إلى زرع مشاعر الرضا والارتياح لدى العامل ومنه استقراره في المؤسسة، مما يحول دون تغيير لسلوكه الوظيفي

(1) طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 655.

(2) المرجع نفسه، ص 656.

(3) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 114.

(4) ثابت عبد الرحمان، إدريس جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 399.

من خلال تخفيض إنتاجيته أو المساس في جودة السلعة التي ينتجها وعليه فعلى المؤسسة أن تقوم بتوفير المعلومات للعمال، على أي أساس تمنح أو توزع المكافآت والترقيات، مما يسمح للعامل بالمقارنة الصحيحة والعدالة مع الآخرين سواء مع الزملاء في العمل أو مع الجهد المبذول منه، وعليه فإن العامل يقوم بعملية مقارنة بين العامل والمؤسسة من جهة وبين العامل والعامل المرجعي من جهة ثانية، كما يدركها العامل، فإذا كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين والموقفين شعر العامل بالعدالة، وبذلك يحقق له الرضا، أما إذا كان غير ذلك شعر العامل بتوتر يدفعه لمحاولة تصحيح النسبتين وتتم عملية التصحيح بمجموعة من البدائل لمعالجة التوتر الذي يشعر به العامل، وهي التقليل من كمية العمل، التقليل من نوعية العمل، إقناع المدير بزيادة الأجر، الاستقالة وتفسير المؤسسة.

إن غياب نظام واضح لكيفيات وطرق الحصول على العوائد والمكافآت من شأنه أن يولد لدى العاملين الكثير من المظاهر السلبية كعدم الرضا، وعدم الاستقرار في العمل.

ولكن رغم الإسهام الذي قدمته هذه النظرية، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات منها: تركيز هذه النظرية على عامل الأجر كأحد أهم أنواع المخرجات، وأن هذه المقارنة هل تتم بين الفرد وزملائه في العمل داخل المؤسسة، فقط أم مع المؤسسات الأخرى.

## خلاصة الفصل

تعتبر المقاربات النظرية الحديثة والكلاسيكية من أهم مواضيع البحث العلمي لأن لها دور بارز في تناول الموضوع وتفسيره.

وعلى الرغم من عدم وجود نظريات خاصة وضعت من قبل المفكرين في علم الإدارة والتنظيم حول بيئة العمل والتسرب الوظيفي إلا أنه ظهر الاهتمام بهما في جزئيات معينة من نظريات الفكر الإداري والتنظيمي، التي قامت كل منهما على تفسيرها للموضوع على حدى وكل حسب توجهه الفكري والأيدولوجي

**القسم الثاني:**  
**الجانب ميداني**

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية



## الفصل الخامس :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

- المجال الجغرافي

- المجال الزمني

- المجال البشري

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

خامساً: أدوات جمع البيانات

-الملاحظة

-المقابلة

-الاستمارة

-السجلات والوثائق

سادساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعدها تم التطرق في الفصول السابقة إلى الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، يأتي الفصل الحالي في طابعه التطبيقي تجسيدا لما طرح من أهداف وما أثارته إشكالية الدراسة من قضايا تحتاج إلى التحقيق الميداني، وتأسيسا على هذا فقد تم تخصيص الفصل الحالي للتعرف على أهم وأبرز العناصر التي أدرجت ضمن الجانب الميداني للدراسة الراهنة، والمتمثلة في التعريف بميدان الدراسة بغية التحديد الدقيق له، وذلك من حيث مختلف المجالات (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني) ويتم أيضا تحديد فرضيات المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في إنجاز دراسة مجتمع البحث والعينة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع وتحليل واستخلاص النتائج.

## أولاً: مجالات الدراسة

باعتبار أن مجالات الدراسة ضرورية وهامة لأي بحث اجتماعي، ذلك أن عدم تحديدها يفقد الباحث السيطرة على الدراسة، وتضفي على الباحث أكثر مصداقية وتبعده عن أي التباس أو نقص، ويعد مجال الدراسة من بين النقاط التي يجمع الباحثين في مناهج البحث العلمي الاجتماعي على أهميتها، ولمجال البحث ثلاث أبعاد هي المجال المكاني، المجال الزمني، والمجال البشري.

## 1- المجال المكاني:

يعتبر المجال المكاني ذلك النطاق المكاني التي تجرى فيه الدراسة الميدانية ألا وهو المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

## • نبذة تاريخية عن المؤسسة:

أنشأت المؤسسة الكاتمية للفلين (S.N.L) بجيجل بمقتضى الأمر 67 بتاريخ 1967/09/09، حيث كان مقرها في الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1972/10/03 تم تحويل هذه الأخيرة إلى الشركة الوطنية للفلين والخشب (S.N.D.L) بموجب الأمر 05/82 المؤرخ في 1988/01/29، تمت إعادة هيكلة المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة (S.N.L) حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى جيجل.

بعد صدور القوانين (01-88، 03-88، 04-88) المؤرخة في 1988/01/12 والتي تتضمن استقلالية المؤسسة العمومية حولت إلى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم (SPA) بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16، حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.000 دج، مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.000 دج وفي عام 1994 تم نقل مرقها إلى ولاية عنابة بسبب الأوضاع الأمنية، وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق مطابق للقانون الأساسي للمؤسسة أنشأ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/S.P.A) والفروع المنبثقة منه برأس مال يقدر بـ 157.350.000 دج وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع الكاتمية للفلين بجيجل كمؤسسة عمومية واقتصادية في الشكل القانوني للشركة ذات أسهم برأسمال قدره 10.000.000 دج والذي تم رفعه إلى 50.000.000 دج، وفي 2001/01/31 إلى 351.175.000 دج، وبتاريخ 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى مجمع (J.O.D.I.A.F).

وتعتبر المؤسسة الكاتمية للفلين - حاليا - إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين (E.N.L) سابقا، حيث يوجد مقرها غرب مدينة جيجل بالقرب من الطريق الوطني رقم 45 الرابط بين ولايتي جيجل

وبجاية، وتتربع على مساحة تقدر بـ 4.6 هكتار، وتتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة، كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كلياً بـ 10.642 م<sup>2</sup> تتوزع كما يلي:

- ورشة لإنتاج الفلين الممتدة مساحتها تقدر بـ 5.374 م<sup>2</sup>.

- ورشة لإنتاج المنتجات العاملة تقدر مساحتها بـ 1.800 م<sup>2</sup>.

- ورشة الصيانة تقدر مساحتها بـ 750 م<sup>2</sup>.

- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر حوالي 1.130 م<sup>2</sup>.

- المخزن تقدر مساحته بـ 1.130 م<sup>2</sup>.

- مرافق أخرى تقدر مساحتها بـ 802 م.

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياًة وغير مغطاة تقدر بـ 8.350 م<sup>2</sup>، تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

## 2- المجال الزمني:

ونقصد به الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بالشركة الكاتمية للفلين بجيجل، والتي مرت بعدة مراحل وهي:

• **المرحلة الأولى:** وهي عبارة عن زيارة أولى للمؤسسة، ومحاولة التعرف على ميدان الدراسة، بدأت يوم 10 مارس 2019 وكان ذلك أول اتصال لنا بالمؤسسة، وخلال هذه الزيارة التحقنا بقسم الموارد البشرية الذي وافق على طلبنا بإجراء الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة.

• **المرحلة الثانية:** وكانت عبارة عن جولة استطلاعية قمنا بتاريخ 21 أبريل 2019، حيث تم من خلالها التعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطها، وجمع بعض الملاحظات الأولية عن الجو السائد في المؤسسة، كما تم تزويدنا بكافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك الهيكل التنظيمي لها.

• **المرحلة الثالثة:** في يوم 16 ماي 2019 قمنا فيها بتوزيع 57 إستمارة بعد إعدادها مع الأستاذ المشرف وتحكيمها من قبل (05) أساتذة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية\*.

\* الأساتذة المحكمين:

1- حديدان صديرة

2- بوعموشة نعيم

3- شريال مصطفى

4- كعواش رؤوف

5- بوخدوني توفيق

- المرحلة الرابعة: يوم 20 ماي 2019، تم فيها استرجاع الاستثمار من المؤسسة وتم استرجاع 52 استثماراً صالحة للبحث، في حين تم إلغاء 05 استثمارات لعدم صلاحيتها.

### 3- المجال البشري:

فيما يخص المجال البشري، قمنا بتحديدده إذ ينحصر على العمال في المصالح الإنتاجية، ومصحة الصيانة في المستويات الدنيا في المؤسسة (التحكم، التنفيذ، الصيانة).

أما فيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى، حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 وسنة 2001 ما يقارب 148 عامل ليصل سنة 2002 إلى 136 عامل.

ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عامل في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة، وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد.

وبلغ عدد العمال سنة 2009 (111) عامل موزعين في مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 88 عامل والباقي عبارة عن عمال مؤقتين أي 23 عامل، أما في سنة 2019 فقد تقلص عدد العمال إلى 86 عامل مع أن عدد العمال الدائمين هو 5 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين يعملون بعقد لمدة ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو سنة.

ويداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يومياً، من الساعة 8 صباحاً إلى منتصف النهار، ومن الواحدة زوالاً إلى الرابعة مساءً.

### ثانياً: فرضيات الدراسة:

تشكل مرحلة وضع وصياغة الفروض مرحلة هامة في البحوث، فتشير الفرضية إلى فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة له

كما أنها تشير بشكل عام عبارة عن تخمين وتفسير تم بواسطة ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة<sup>(1)</sup>، فهي تخميناً مبدئياً يستدل به الباحث على إيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ولا يعد الفرض حكماً على الإطلاق بعد إثباته.<sup>(2)</sup>

وتتعلق الدراسة من فرضية عامة مؤداها "بيئة العمل الداخلية لها علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل "

من خلال الظروف الفيزيائية، ضغوط العمل، و نظام الحوافز المعتمد.

وتنبثق عن الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- الظروف الفيزيائية لها علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الكاتمية للفلين .
- 2- ضغوط العمل لها علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الكاتمية للفلين .
- 3- نظام الحوافز له علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الكاتمية للفلين.

### ثالثاً: المنهج المستخدم

يعد منهج الدراسة بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث،<sup>(3)</sup> ويعتبر المنهج هو الوعي بالموضوع من خلال الوعي بالخطوات التي تتبع من أجل اكتماله وتباينه.<sup>(4)</sup>

كما أنه طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معطيات واقعية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة، كما أنه يساهم في تحليل الظواهر من خلال جمع المعلومات حول الموضوع المراد دراسته.<sup>(5)</sup>

وبما أن موضوع دراستنا الحالية هو ظاهرة التسرب الوظيفي فإن المنهج الوصفي أكثر ملائمة لدراستنا والتي تستوجب جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وتتطلب أيضاً وصف كمي

(1) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008، ص 145.

(2) عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة ميدولي، 1990، ص 36.

(3) محمد شفيق، البحث العلمي، ط1، المطبعة المصرية، 1986، ص 79.

(4) عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، دار ابن كثير، ص 36.

(5) عامل إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري للنشر، الأردن، 1999، ص 105.

ووصف للظواهر بالصورة التي هي عليها في المجتمع المبحوث للتعرف على العلاقة بين بيئة العمل والتسرب الوظيفي.

#### رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

##### 1- مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هو مجموعة من الناس (أو الوثائق) محددة تحديداً واضحاً ويهتم الباحث بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها فإن المجتمع الأصلي يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه. (1)

سعى الباحث إلى تطبيق الدراسة على مستوى مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي لدى العمال، في حين أن المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من الأفراد العاملين في المراكز الوظيفية المبينة في الجدول التالي:

| عدد العمال | المصالح                    |
|------------|----------------------------|
| 6          | مديرية التجارة             |
| 6          | مديرية التموين             |
| 14         | دائرة النظافة والأمن       |
| 21         | مصلحة إنتاج الفلين         |
| 13         | مصلحة إنتاج المواد العازلة |
| 7          | مصلحة الصيانة              |
| 67         | المجموع                    |

##### 2- العينة:

ويقصد بالعينة الجزء الصغير من الكل أي هي جزء من الظاهرة المدروسة الواسعة والمعبرة عنه كله يستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت، بحيث يمكن تعميم دراسة نتائج العينة على الظاهرة كليا. (2)

وفي دراستنا قمنا باختيار عينة طبقية تناسبية من المجتمع الأصلي للدراسة وبلغ حجمها 57 مفردة من العاملين، وقد تم أخذ ما نسبته 80% كل طبقة على النحو الآتي:

$$\text{مديرية التجارة وبها 6 عمال وعليه: } 6 = \frac{80}{100} \times 67$$

(1) عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(2) صلاح الدين شروح، منهجية البحث، دار العلوم، عنابة، 2003، ص 241.

مديرية التموين وبها 6 عمال وعليه:  $6 = \frac{80}{100} \times 5$  عمال

دائرة الطاقة والأمن وبها 14 عامل وعليه:  $14 = \frac{80}{100} \times 12$  عامل

مصلحة إنتاج الموارد العازلة وبها 13 عامل وعليه:  $13 = \frac{80}{100} \times 11$  عامل

مصلحة إنتاج الفلين وبها 21 عامل وعليه:  $21 = \frac{80}{100} \times 17$  عامل

مصلحة الصيانة وبها 7 عمال وعليه:  $7 = \frac{80 \times 7}{100}$  عمال

ومنه:  $57 = 6 + 17 + 11 + 12 + 5 + 6$  مفردة

### خامسا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية المسخرة لهذه العملية وهي عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي على ضوءها تقوم الدراسة الميدانية.

وتكمن هذه الأدوات في فعاليتها ودقتها، وعليه فالأدوات البحثية المستخدمة في هذه الدراسة هي:

#### 1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالا بالبحوث<sup>(1)</sup>، فهي وسيلة يستعين بها الباحث لجمع بياناته مستخدما أقل ما يمكن من التقنيات ومن خلال ما يتم تسجيل المؤشرات الدالة على الظاهرة<sup>(2)</sup>، وتوجه الباحث لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه<sup>(3)</sup>، فالملاحظة توجه العقل إلى الأشياء وعناصرها توجيهها تاما لغرض خاص<sup>(4)</sup>.

وقد تمكنا من جمع ملاحظات من خلال الدراسة الاستطلاعية المهمة للدراسة الميدانية، فلاحظنا سلوكيات وتصرفات العمال في العمل داخل المؤسسة، كما لاحظنا مواقع العمل داخل المؤسسة والظروف

(1) خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، دار الجسور، الجزائر، 2008، ص 131.

(2) المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث العلمي وخطواته الاجتماعية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 70.

(3) محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 263.

(4) بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

2009، ص 95.



التي يعمل بها العاملين، إضافة إلى تسجيل بعض التغيرات على سلوكيات وملاحظ بعض المبحوثين تمزج بين التخوف والتهرب من الموضوع.

## 2- المقابلة:

من الوسائل والأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الوقت، وتعرف المقابلة على أنها عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث أو المقابلة الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها المبحوث الذي يعطي المعلومات للباحث بعد الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل. (1)

وقد تم إجراء المقابلة حول مجموعة من الأسئلة المباشرة حول علاقة بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي وقد تم إجرائها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وبعض العاملين في نشاطات مختلفة أين أخذنا نظرة عامة عن ظروف العمل وطبيعتها وعن البيئة الداخلية بصفة عامة.

وقد تمحورت المقابلة حول مجموعة من الأسئلة المباشرة حول بيئة العمل الداخلية للمؤسسة والتسرب الوظيفي، وقد تم إجرائها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و بعض العاملين في نشاطات مختلفة أين أخذنا نظرة عامة عن ظروف العمل و طبيعتها وعن البيئة الداخلية بصفة عامة .

وقد تمحورت المقابلة حول مجموعة من الأسئلة المباشرة حول بيئة العمل الداخلية للمؤسسة و التسرب الوظيفي ( انظر الملاحق آخر البحث).

## 3- الاستمارة:

تعتبر وسيلة لجمع المعلومات من المبحوثين عن طريق مجموعة من الأسئلة المترتبة ترتيباً منطقياً ومرتبطة مع بعضها توزع على أفراد العينة من طرف الباحث. (2)

وتعرف على أنها: "تموزج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف". (3)

(1) جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، مصر، 2013، ص 169.

(2) فهد خليل زايد، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط1، دار النفائس، الأردن، 2007، ص 119.

(3) رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ص 123.

وقد قمنا بإعداد استمارة أولية تحاول تغطية الموضوع من خلال الأسئلة التي تتضمنها وذلك بغية تجنب الغموض في فهم مضمونها من طرف المبحوثين وقبل أن يتم تطبيقها في الميدان، تم إعداد الاستمارة مع الأستاذ المشرف وتم تحكيمها من طرف خمس أساتذة تخصص علم الاجتماع (أنظر الملاحق في آخر البحث)، بهذا تمت صياغتها في شكلها النهائي وتضمنت الاستمارة أربعة محاور:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليم، الحالة الأسرية، المركز الوظيفي، الأجر، الأقدمية في العمل).

**المحور الثاني:** والمتعلق ببيانات الفرضية الأولى والخاص بالظروف الفيزيائية والتسرب الوظيفي يتضمن 9 أسئلة.

**المحور الثالث:** ويقابل الفرضية الثانية الخاص بضغط العمل والتسرب الوظيفي ويتضمن 9 أسئلة.

**المحور الرابع:** يقابل الفرضية الثالثة الخاصة بنظام الحوافز والتسرب الوظيفي 7 أسئلة.

#### 4- الوثائق والسجلات:

تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات التي تسمح للباحث بالحصول على المعطيات الإضافية لبعض المحاور فقط في البحث التي قد لا يحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات الأخرى فهي أداة مساعدة ومكملة ووظيفتها تبرز في التحليل والتفسير والتعليل.<sup>(1)</sup>

وقد كان قسم الموارد البشرية مصدر التزود بالوثائق والمعلومات الخاصة بتوزيع العمال وعددهم الإجمالي، كما تم الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى الجانب التاريخي والبشري للمؤسسة.

وقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات في معرفة مجتمع الدراسة وضبط عينة الدراسة عن طريق معرفة عدد العمال، وكيفية توزيعهم على الوحدات والأقسام.

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 151.

## سادسا: أساليب التحليل

تعتبر عملية التحليل من المراحل المهمة في البحث العلمي، حيث تبدأ من خلال توزيع البيانات المتحصل عليها من الاستمارات ثم تحليلها بشكل علمي وموضوعي بالاعتماد على أسلوبين في التحليل: أسلوب التحليل الكمي وأسلوب التحليل الكيفي.

- أسلوب التحليل الكمي:

هو الأسلوب الذي يعنى بتحليل البيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية، وهذا الأسلوب ساعدنا في التعبير بدقة عن أن تحصلنا عليها في شكل أرقام والقدرة على تحليل المعطيات وتفسيرها.

- أسلوب التحليل الكيفي:

يتم هذا النوع من الأساليب عند القيام بالتعليق على الجداول الذي يعبر عن تحليل وتفسير البيانات، وذلك عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية، مع ربطها مع الجانب النظري، وذلك بغرض اختيار صحة الفرضيات المطروحة.

## خلاصة الفصل:

قمننا في هذا الفصل بتوضيح أهم الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد مجال الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، كما تطرقنا إلى المنهج المستخدم وعينة الدراسة. وتوضيح أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات الميدانية وتمثلت في الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، وكذلك الأساليب الإحصائية، أسلوب التحليل الكمي والكيفي، وكذا تحديد نوع العينة، حيث سهلت علينا هذه الأدوات في مجملها على معالجة موضوع الدراسة الميدانية.

=

## الفصل السادس:

عرض وتحليل البيانات

وتفسير ومناقشة النتائج

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير

### ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالبيانات الشخصية

2- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالظروف الفيزيائية وعلاقتها بالتسرب

الوظيفي

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بظغوط العمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي

4- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بنظام الحوافز وعلاقته بالتسرب الوظيفي

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة

رابعاً: التوصيات والاقتراحات

خلاصة الفصل

## أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

## 1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 100            | 52      | ذكر     |
| 00             | 00      | أنثى    |
| 100            | 52      | المجموع |

يلاحظ من خلال هذه النتائج أن الفئة المسيطرة لهؤلاء العاملين كلهم ذكور، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتلائم أكثر مع العنصر الرجالي خاصة في المصالح الإنتاجية ومصحة الصيانة، وكذلك كون عينة بحثنا موجهة إلى العاملين في المستويات الدنيا.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

| النسبة المئوية | التكرار | السن                    |
|----------------|---------|-------------------------|
| 03.84          | 02      | أقل من 20 سنة           |
| 28.84          | 15      | من 20 إلى أقل من 30 سنة |
| 48.07          | 25      | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 19.23          | 10      | من 40 سنة فما فوق       |
| 100            | 52      | المجموع                 |

يتضح من الجدول المتعلق بالسن أن أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثين تمثلت في العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة قدرت بـ (48.07%) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمتلك عددا معتبرا من ذوي الخبرة، أما نسبة (28.84%) تمثل الفئة العمرية ما بين (20 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة قدرت بـ (28.84%) وهي فئة شابة والتي بمقدورها النهوض بالمؤسسة والعمل على زيادة إنتاجها نظرا لامتلاكها قدرات وطاقت في العمل، أما نسبة (19.23%) تمثل الفئة العمرية من (40 سنة فما فوق) وهي فئة الأقدمية والتجربة في العمل، والذين التحقوا بالعمل في بداية تشغيل المؤسسة، بينما العاملين الذين يتراوح سنهم من (أقل من 20) سنة يمثلون أدنى نسبة والتي بلغت (03.84%) وهي فئة التحقوا بالعمل بعقد يتراوح ما بين 3 أشهر إلى ستة أشهر وهذا ما أكدوه من خلال مقابلتنا ويمكن القول

بأن عمال المؤسسة الكاتمية للفلين تتطلب بعض الخصائص الفزيولوجية كالقوة البدنية، إضافة إلى الخبرة والأقدمية في أداء مهامهم.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الأسرية

| النسبة المئوية | التكرار | الحالة الأسرية |
|----------------|---------|----------------|
| 71.15          | 37      | متزوج          |
| 42.30          | 22      | أعزب           |
| 00             | 00      | مطلق           |
| 00             | 00      | أرمل           |
| 100            | 52      | المجموع        |

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول بأن أكثر الفئات العمالية من أفراد العينة متزوجون، إذ يمثلون النسبة (71.15%)، تليها فئة العزاب التي قدرت نسبتهم بـ (42.30%) في حين نجد أن فئة المطلق والأرامل منعدمة.

في قراءتنا لهذه الإحصائيات نقف أولاً عند الفئة الأكثر من العاملين وهي فئة المتزوجون، وهذا الأمر طبيعي كون أوضاعهم الاجتماعية تتطلب العمل والمحافظة على مناصبهم، وذلك من أجل تلبية احتياجاتهم، أما فئة العزاب مرتفعة نوعاً ما وذلك راجع إلى التفكير في الاستقرار وبناء أسرة بعد تأمين مستقبلهم.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 9.61           | 05      | ابتدائي          |
| 36.53          | 19      | متوسط            |
| 26.92          | 14      | ثانوي            |
| 26.92          | 14      | جامعي            |
| 100            | 52      | المجموع          |

من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك اختلاف في المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث سجلنا أعلى نسبة في المستوى التعليمي المتوسط وقدرت بـ (36.53%) يليها المستوى



التعليمي الجامعي والثانوي بنسب متساوية قدرت بـ (28.92%) في حين سجلت نسبة (9.61%) لفئة المستوى التعليمي الابتدائي.

وتعود النسبة المرتفعة للعمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط إلى طبيعة عملهم الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالٍ بل يتطلب تكوين مهني بسيط حتى يستطيع العامل التحكم بعمله، إضافة إلى تمتعه بقدرة بدنية لا بأس بها.

**الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي**

| النسبة المئوية | التكرار | المركز الوظيفي |
|----------------|---------|----------------|
| 23.07          | 12      | عون تحكم       |
| 55.76          | 29      | عون تنفيذ      |
| 21.15          | 11      | عون صيانة      |
| 100            | 52      | المجموع        |

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العاملين هي فئة عمال التنفيذ، حيث يقدر عددهم بـ 29 عاملاً، بنسبة (55.76%) في حين المركز الوظيفي في عون التحكم وعون الصيانة بنسبة متقاربة قدرت بـ (23.07%) و(21.15%) على التوالي.

إن هذه الإحصائيات تؤكد على أن المؤسسات من هذا النوع أي ذات النشاط الإنتاجي تتطلب يد عاملة مهنية تقوم بمختلف عمليات الإنتاج داخل الورشات، فالمؤسسة تحرص على التنوع في مراكزها الوظيفية قصد القيام بوظائف وأعمال متكاملة للمحافظة على النظام الداخلي والتنسيق بين مختلف القطاعات والمصالح لضمان السير الحسن لنشاطها الإنتاجي.

**الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر**

| النسبة المئوية | التكرار | الأجر                        |
|----------------|---------|------------------------------|
| 7.69           | 04      | أقل من 20000 دج              |
| 63.46          | 33      | من 20000 إلى أقل من 30000 دج |
| 28.84          | 15      | من 30000 إلى أقل من 40000 دج |
| 00             | 00      | من 40000 فما فوق             |
| %100           | 52      | المجموع                      |

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب العمال التابعين للمؤسسة تتراوح أجورهم الشهرية ما بين (20000 دج إلى أقل من 30000 دج)، حيث يقدر عددهم بـ 33 عاملا أي بنسبة (63.46%)، تليها الفئة من (30000 دج إلى أقل من 40000 دج) حيث قدر عددهم بـ 15 عاملا بنسبة (28.84%) تليها مباشرة الفئة أقل من 20000 دج ويقدر عددهم بـ 3 عمال بنسبة (7.69%) تليها في الأخير الفئة من 40000 دج فما فوق منعدمة.

وكما نلاحظ فإن أجور عمال المؤسسة ورواتب عاملها منخفضة جدا مقارنة مع ما يبذله العمال من جهد في العمل، وهذا ما يؤثر لا محالة في قدرتهم الشرائية وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأقدمية في العمل لها دور في زيادة دخل العمال (حسب ما صرح لنا به مسؤول الموارد البشرية).

#### الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

| الأقدمية               | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات         | 30      | 57.69          |
| من 5 إلى 10 سنوات      | 16      | 30.76          |
| من 10 سنوات إلى 20 سنة | 04      | 07.69          |
| من 20 سنة فما فوق      | 02      | 03.84          |
| المجموع                | 52      | 100            |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العمال هم ذوي الفئة التي لا تتعدى الـ 5 سنوات من الخدمة، حيث يقدر عددهم بـ 30 عاملا بنسبة (57.69%)، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات من الخدمة ويقدر عددهم بـ 16 عاملا، أي بنسبة (30.76%) ثم فئة العمال من 10 سنوات إلى 20 سنة، حيث يقدر عددهم بـ 4 عمال بنسبة (7.69%) في حين يقدر عدد العمال الذين لديهم أقدمية وتتجاوز 20 سنة بعاملين بنسبة (3.84%)، ويمكن القول أن النسبة المرتفعة لذوي الأقدمية التي تقل عن 5 سنوات راجع إلى أن أغلب عمال المؤسسة شباب وأن المؤسسة تقوم بتوقيع عقود لعمالها سواء 03 أشهر أو 03 أشهر أو مدة سنة.

## 2- عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات:

-عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: "الظروف الفيزيائية لها علاقة بالتسرب الوظيفي".

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر الإضاءة لأداء المهام وتأثير ذلك على العامل .

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية | الاحتمالات                        | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|-----------------------------------|---------|----------------|
| نعم        | 33      | 63.46          | /                                 | /       | /              |
| لا         | 19      | 36.53          | في حالة الإجابة بلا يؤدي ذلك إلى: |         |                |
|            |         |                | قلة التركيز                       | 10      | 37.03          |
|            |         |                | ارتكاب الأخطاء                    | 07      | 25.92          |
|            |         |                | التعرض للإصابات                   | 06      | 22.22          |
|            |         |                | الارتباك والتوتر                  | 04      | 14.81          |
| المجموع    | 52      | 100            | المجموع الجزئي                    | 27      | 100            |

ملاحظة: العدد (27) لا يمثل عدد أفراد المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" والمقدر عددهم بـ (19) مفردة وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بأن الإضاءة في مكان العمل مناسبة وقدرت نسبتهم بـ (63.46%)، فالمؤسسة توفر الإضاءة بشكل جيد لأن طبيعة العمل تفرض ذلك خاصة وأن العمل بها يكون بالمناوبات أي يتم العمل ليلا لذلك يتحتم عليها توفيرها بشكل مناسب، كما أن الإضاءة الجيدة غالبا ما تساعد العامل على رفع كفايته الإنتاجية وبجهد أقل، بالإضافة إلى أنها تسمح للعامل برؤية عناصر بيئة العمل باعتباره أمر ضروري وغاية في الأهمية وذلك لضمان سير العمل بصورة سليمة، وهذا ما يتفق مع نظرية الإدارة العلمية التي تنادي بضرورة تحسين الظروف الفيزيائية ومن بينها الإضاءة، وذلك لضمان زيادة الإنتاج وبيئة عمل مناسبة، في حين نسبة (36.53%) من أفراد العينة يرون أن الإضاءة ليست مناسبة لأنها تقلل من تركيزهم أثناء أداء العمل، وذلك يؤثر عليهم سلبا، فقد أجاب ما نسبته (37.03%) بأن ذلك يؤدي بهم إلى قلة التركيز، أما نسبة (25.92%) فيؤدي بهم إلى

ارتكاب الأخطاء، أما الذين صرحوا بأنهم يتعرضون للإصابات فقدرت نسبتهم بـ (22.22%) وفي الأخير نجد ما نسبته (14.81%) من الذين يؤدي بهم ذلك إلى الارتباط والتوتر.

فعليه فإن بيئة العمل الفيزيائية من العوامل الحاسمة في خلق راحة العمال في تأدية مهامهم، إذا ما توفرت الشروط الملائمة لذلك والعكس صحيح، فبيئة العمل الفيزيائية الغير ملائمة تخلق الكثير من المظاهر السلبية لدى العمال يمكنها أن تعجل برغبتهم الجادة في ترك المؤسسة، حيث أن نظرية الإدارة العلمية تؤكد على ضرورة توفير إضاءة كافية لأداء العمل لمهامهم بصورة تحقق من خلالها المؤسسة لأهدافها، خاصة إذا علمنا أن المؤسسة ذات طابع إنتاجي مما يتطلب توفير الشروط اللازمة للعملية الإنتاجية.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم بأن التهوية كافية

| الاحتمالات                    | التكرار | النسبة المئوية | الاحتمالات                  | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------|----------------|-----------------------------|---------|----------------|
| نعم                           | 22      | 42.30          | /                           | /       | /              |
| في حالة الإجابة بلا تشعر بـ : |         |                |                             |         |                |
| لا                            | 30      | 57.69          | التضايق                     | 11      | 26.82          |
|                               |         |                | الرغبة في مغادرة مكان العمل | 14      | 34.14          |
|                               |         |                | الشعور بالتعب والإرهاق      | 10      | 24.39          |
|                               |         |                | فقدان التركيز               | 06      | 14.63          |
| المجموع                       | 52      | 100            | المجموع الجزئي              | 41      | 100            |

ملاحظة: العدد (41) لا يمثل عدد أفراد المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" والمقدر عددهم بـ (30) مفردة وإنما يمثل عددا إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نجد نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون بأن التهوية في مكان العمل غير كافٍ، وقدرت بـ (57.69%) وهذا ما يعود بالسلب على العامل ويبدو واضحا من خلال الاقتراحات التي وضعناها، فنسبة (34.14%) يتولد لديهم الرغبة في مغادرة مكان العمل وبالتالي البحث عن وظيفة أخرى ثم تليها نسبة (26.82%) من الذين يشعرون بالتضايق بحيث يؤثر ذلك على حالتهم النفسية والتي تؤثر بدورها على علاقتهم بالمؤسسة، بينما الذين تسبب لهم الشعور بالتعب والإرهاق قدرت نسبتهم بـ (24.39%) وقد ينجر عن ذلك نقص في الانتباه وارتكاب الأخطاء أثناء عملهم، أما الذين يفقدون

التركيز فنسبتهم قدرت بـ (14.63%) لأن عدم وجود تهوية كافية يسبب لهم الاختناق والإحساس بالنعاس والخمول.

إن عامل التهوية من العوامل الهامة في بيئة العمل، فالمؤسسة التي تولي اهتمام لهذا العنصر فإنها تعتبر بيئة جاذبة، وأما المؤسسة التي تهمل عنصر التهوية كعنصر غير مهتم فإنها تنتج بيئة طاردة للعمال، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الكثير من مظاهر الرفض، وعدم تقبل الوضع في مكان العمل، فالعديد من النظريات تولي أهمية كبيرة للعناصر الفيزيائية في العمل على غرار الإدارة العلمية، فالبيئة المناسبة تؤدي بالعمال إلى الشعور بالارتياح في العمل، أما إذا كانت الظروف الفيزيائية غير ملائمة لأداء المهام وأيضاً الهواء الرائد يخل بالعمل البدني للعمال وعليه ينصح بتكليف الهواء وإيجاد منافذ كافية من أجل التجديد بغية الحصول على النتائج المرغوبة.

الجدول رقم (10): يوضح مدى توفر مكان العمل على النظافة اللازمة .

| النسبة المئوية                               | التكرار | الاحتمالات      | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|--|---------|-----------------|----------------|---------|------------|
| /  | /       | /               | 34.61          | 18      | نعم        |
| في حالة الإجابة بلا كيف تتصرف في هذه الحالة: |         |                 |                |         |            |
| النسبة المئوية                               | التكرار | الاحتمالات      | 65.38          | 34      | لا         |
| 35.29  | 12      | التنظيف بأنفسنا |                |         |            |
| 44.11  | 15      | ترك العمل       |                |         |            |
| 35.29  | 12      | التذمر والشكوى  |                |         |            |
| 100  | 34      | المجموع         | 100            | 52      |            |

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه نجد نسبة كبيرة من العمال يرون بأن مكان العمل لا يتوفر على النظافة اللازمة وقدرت نسبتهم بـ (65.38%) خاصة إذا علمنا أن بيئة العمل تتطوي على الكثير من الغبار والروائح الكريهة، بالإضافة إلى وجود بعض المواد الكيميائية المستعملة في الإنتاج، وقد تنوعت إجابات المبحوثين في كيفية التصرف حيال ذلك، فنجد بعضهم يلجؤون إلى ترك العمل وقدرت نسبتهم بـ (46.11%) بينما آخرون صرحوا بأنهم ينظفون مكان العمل بأنفسهم بنسبة 35.29%، وهي ذات النسبة سجلت ممن أجابوا بأن ذلك يجعلهم في حالة من التذمر والاستياء وتقديم الشكاوي المتكررة.

إن غياب النظافة في بيئة العمل يولد الكثير من مشاعر الاستياء والتذمر ويولد لديهم الرغبة في تغيير المؤسسة حفاظا على سلامتهم وصحتهم، لأنه من الطبيعي أن مناخ العمل الذي لا يشتمل على شروط النظافة اللازمة يشكل خطرا حقيقيا على العمال، مما يؤثر سلبًا على علاقتهم بالمؤسسة العاملين بها.

الجدول رقم (11): يوضح مدى ترتيب مكان العمل وتصميمه الداخلي ملائم من أجل قيام العمال بالعمل وإلى ماذا يعود ذلك:

| النسبة المئوية                            | التكرار | الاحتمالات                 | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |  |  |  |
|---|---------|----------------------------|----------------|---------|------------|--|--|--|
| /   | /       | /                          | 36.58          | 19      | نعم        |  |  |  |
| في حالة الإجابة بلا كيف يؤدي ذلك إلى:     |         |                            |                |         |            |  |  |  |
| النسبة المئوية                            | التكرار | الاحتمالات                 | 63.46          | 33      | لا         |  |  |  |
| 22.22                                     | 10      | ترتيب الآلات غير مناسب     |                |         |            |  |  |  |
| 27.27                                     | 12      | منافذ غير كافية            |                |         |            |  |  |  |
| 13.33                                     | 06      | ضيق المساحة                |                |         |            |  |  |  |
| 35.55                                     | 16      | أرضية مكان العمل غير صالحة |                |         |            |  |  |  |
| 100                                       | 44      | المجموع الجزئي             |                |         |            |  |  |  |
| التأثير في حالة كون مكان العمل غير ملائم: |         |                            |                |         |            |  |  |  |
| 40.90                                     | 18      | ترغب في ترك العمل          |                |         |            |  |  |  |
| 31.81                                     | 14      | تبحث عن وظيفة أخرى         |                |         |            |  |  |  |
| 27.27                                     | 12      | طلب تغيير مكان العمل       |                |         |            |  |  |  |
| 100                                       | 44      | المجموع الجزئي             | 100            | 52      | المجموع    |  |  |  |

ملاحظة: العدد (44) في الجدول أعلاه لا يمثل عدد أفراد المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" والمقدر عددهم بـ 37 مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته (63.46%) من إجمالي أفراد العينة يرون بأن التصميم الداخلي لمكان العمل غير ملائم من أجل القيام بالعمل، ومن أجل فهم السبب أكثر قمنا بوضع لهم مجموعة من الاقتراحات التوضيحية حول ذلك فوجدنا تباين في إجابات

المبحوثين، حيث أن (35.55%) قالوا بأن ذلك يعود إلى أن أرضية مكان العمل غير صالحة، أما نسبة (28.88%) فقد أرجعوها إلى أن المنافذ غير كافية، ثم نسبة (22.22%) فقد صرحوا بأن ترتيب الآلات غير مناسب، في حين نجد الذين صرحوا بضيق المساحة فكانت نسبتهم قدرت بـ (13.33%).

ومن خلال بعض المقابلات التي أجريناها مع العمال فقد صرحوا بأن الآلات مرتبة أمام بعضها البعض ولا توجد مساحات واسعة بين الآلة وأخرى، وهذا ما يشكل خطرا على صحة العامل وسلامته.

ولمعرفة تأثير عدم ملائمة مكان العمل على العامل قمنا أيضا بوضع مجموعة من الاقتراحات لمعرفة كيف يتصرف العمال حيال ذلك فكانت النسب متفاوتة، فنسبة (40.90%) من العمال أجابوا بأنهم في هذه الحالة يرغبون في ترك مكان العمل لأن ذلك حسبهم يؤثر بالسلب على صحتهم وسلامتهم، أما نسبة (31.81%) من المبحوثين فقد أجابوا بأنهم يبحثون عن وظيفة أخرى أحسن من هذه، أما الذين قالوا بأنهم يطلبون تغيير ومكان العمل فكانت نسبتهم بـ (27.27%).

إن عملية الترتيب والتنسيق وتصميم العمل من المكونات الرئيسية للعمليات التنظيمية، فنجاح العمل يتوقف إلى حد كبير على التصميم الجيد لمكان العمل وملائمته، والعكس صحيح فضعف أو سوء التصميم يؤدي إلى فشل المنظمة ويؤثر سلبا على السلوك التنظيمي للعمال وعلى قيمهم وتوجهاتهم، ويكون لديهم الانطباع بضرورة التخلي عن عملهم والبحث عن فرص أخرى. حيث تعتبر عملية التصميم ركن أساسي من الأركان التي تقوم عليها المؤسسة، حيث يشير "هنري فايول" من خلال نظريته حول المبادئ الإدارية إلى أهمية التصميم كنشاط أساسي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها وأهداف عمالها.

الجدول رقم (12): يوضح ما إذا كانت الآلات المتوفرة بالمؤسسة ملائمة لأداء مهامك وإلى ماذا يعود ذلك.

| الاحتمالات                        | التكرار | النسبة المئوية | الاحتمالات             | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------------|---------|----------------|------------------------|---------|----------------|
| نعم                               | 13      | 25             | /                      | /       | /              |
| في حالة الإجابة بلا يعود ذلك إلى: |         |                |                        |         |                |
| لا                                | 39      | 75             | الاحتمالات             | التكرار | النسبة المئوية |
|                                   |         |                | قدم الآلات             | 30      | 55.55          |
|                                   |         |                | قلة الصيانة            | 15      | 27.77          |
|                                   |         |                | قلة نظافة الآلات       | 06      | 11.11          |
|                                   |         |                | نقص وسائل الحماية فيها | 03      | 5.55           |
| المجموع                           | 52      | 100            | المجموع الجزئي         | 54      | 100            |

ملاحظة: العدد (54) لا يمثل عدد أفراد المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" والمقدر عددهم بـ (39) مفردة وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة أقرروا بأن الآلات المتوفرة في المؤسسة لا تتلائم لأداء مهامهم وقدرت نسبتهم بـ (75%) ولتدعيم إجابات المبحوثين حول هذا الرأي قدمنا لهم مجموعة من الاقتراحات لتوضيح سبب ذلك فوجدنا أعلى نسبة حسب رأيهم يعود إلى قدم الآلات بـ (55.55%).

بينما هناك من أرجع السبب في ذلك إلى قلة الصيانة، حيث كانت نسبتهم (27.77%)، في حين فئة من المبحوثين أرجعوا ذلك إلى قلة نظافة الآلات وقدرت نسبتهم بـ (11.11%). أما الفئة المتبقية فأرجعوا ذلك إلى نقص وسائل الحماية فيها بنسبة قدرت بـ (5.55%).

إن إهمال تكييف الآلة مع المهام الموكلة للعمال تولّد اتجاهات سلبية يحملها العامل اتجاه العمل والمنظمة والتي يمكنها أن تهيمن على توجهه وسلوكه في مواقف العمل وظهور مظاهر سلبية كالرغبة في التوقف عن العمل أو المظاهر المشابهة لها.



الجدول رقم (13): يوضح مدى تعرض العمال لأمراض مهنية وراجع ذلك إلى.

| الإحتمالات |    | التكرار | النسبة المئوية   | إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع إلى: |                |
|------------|----|---------|------------------|---|----------------|
| نعم        | 22 | 42.30   | الاحتمالات       | التكرار                                 | النسبة المئوية |
|            |    |         | كثرة الضجيج      | 06                                      | 14.28          |
|            |    |         | الحرارة المرتفعة | 14                                      | 33.33          |
|            |    |         | الروائح الكريهة  | 16                                      | 38.09          |
|            |    |         | قلة النظافة      | 06                                      | 14.28          |
| لا         | 30 | 57.69   | /                | /                                       | /              |
| المجموع    | 52 | 100     | المجموع الجزئي   | 42                                      | 100            |

ملاحظة: العدد (42) لا يمثل عدد أفراد المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" والمقدر عددهم بـ (22) مفردة وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة العالية من أفراد العينة أقرروا بأنهم لم يتعرضوا إلى أمراض مهنية وقدرت نسبتهم بـ (57.69%) و يمكن إرجاع السبب في كونهم عمال غير دائمين ويعملون بشكل مؤقت وبعقد مدته تتراوح ما بين 03 أشهر أو 06 أشهر إلى عام، وهذا ما تأكد من خلال المقابلة التي أجريناها مع العمال.

في حين نجد نسبة معتبرة (42.30%) من أفراد العينة صرحوا بأنهم سبق لهم وأن تعرضوا إلى أمراض مهنية ومن أجل فهم الأمر وضعنا لهم مجموعة من الاقتراحات لمعرفة أسباب تلك الأمراض، فوجدنا النسبة الأكبر من المبحوثين قد أجابوا بأنه راجع إلى الروائح الكريهة، وذلك بنسبة (38.09%) لأن الروائح الكريهة قد تسبب مجموعة من الأمراض كالحساسية وضيق في التنفس ومرض الربو...، أما ما نسبته (33.33%) فقد أرجعوا إلى الحرارة المرتفعة لأن الحرارة المرتفعة قد تسبب للعامل الشعور بالضغط، وكذلك يشكل خطراً على صحته، في حين نجد من أجابوا بكثرة الضجيج وقلة النظافة، وقد تساوت نسبتهم بـ (14.28%) لأن الأصوات المنبعثة من الآلات والأجهزة ومعدات العمل تسبب ضجيج مرتفع جداً، وهذا ما يؤثر عليهم بشكل سلبي ويؤثر خاصة على تركيزهم، حيث يقلل من التركيز أثناء العمل وكذلك يسبب لهم مشاكل صحية (كالصداع ونقص السمع...)

إن عمل المؤسسة واهتمامها بخلق بيئة صحية من شأنه أن يحفز العاملين على الرغبة في العمل في المؤسسة لفترة أطول ويخلق لديهم الكثير من مظاهر الرضى والقبول، غير أنه في حال غياب بيئة عمل

صحية قد يكون عائقا حقيقيا أمام العمال للرغبة والدافعية لمواصلة العمل داخل بيئات غير ملائمة تشكل خطراً على مستقبلهم الصحي والمهني.

وتعجّل بالرغبة في ترك المؤسسة، أو انتشار مظاهر الرفض والعصيان، التأخرات، الغيابات وغيرها من المظاهر التي لا تخدم لا مصلحة المؤسسة ولا مصلحة العاملين بها، وهذا ما سوف نؤكد في تحليلنا للجدول اللاحقة.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة المبحوثين حسب تعرضهم للإصابات

| النسبة المئوية                     | التكرار | الاحتمالات               | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|------------------------------------|---------|--------------------------|----------------|---------|------------|
| في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك إلى: |         |                          | 51.92          | 27      | نعم        |
| 25.80                              | 8       | ضعف التحكم في الآلات     | 48.07          | 25      | لا         |
| 22.58                              | 7       | قلة الصيانة              |                |         |            |
| 19.35                              | 6       | نقص أدوات الأمن والوقاية |                |         |            |
| 25.80                              | 8       | عدم صلاحية الآلات للعمل  |                |         |            |
| 6.45                               | 2       | الضغوطات أثناء العمل     |                |         |            |
| 100                                | 31      | المجموع الجزئي           |                |         |            |
| تعامل المؤسسة مع الإصابات:         |         |                          | 100            | 52      | المجموع    |
| النسبة المئوية                     | التكرار | الاحتمالات               |                |         |            |
| 29.62                              | 08      | اهتمت                    |                |         |            |
| 70.37                              | 19      | لم تهتم                  |                |         |            |

ملاحظة: العدد (31) لا يمثل عدد أفراد المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" والمقدر عددهم بـ (27) مفردة وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

من خلال الشواهد الواردة في الجدول أعلاه نرى بأن أعلى نسبة من أفراد العينة تعرضوا لإصابات أثناء العمل وذلك بنسبة (51.92%) في حين ما نسبته (48.07%) من أفراد العينة لم يتعرضوا لإصابات، ومن أجل معرفة سبب الإصابة، قدمنا لهم مجموعة من الاقتراحات فتوزعت إجاباتهم كالتالي: ما نسبته (25.80%) كانت متساوية بين من أجابوا بضعف التحكم في الآلات وعدم صلاحية الآلات للعمل ويمكن إرجاع ضعف التحكم إلى أن المؤسسة لا تعطي فرص من أجل تدريب عمالها على الآلات، أما عدم صلاحية الآلة فراجع إلى أن المؤسسة لا تهتم بذلك كما أشرنا في ذلك في الجدول رقم (12).

في حين هناك من رأى بأن قلة الصيانة كانت السبب ما نسبته (22.58%) لأنه يجب صيانة الآلات وبصفة دورية ومستمرة لتفادي أي خطر يقع للعامل، بينما هناك من أرجعها إلى نقص أدوات الأمن والوقاية ما نسبته قدرت بـ (19.35%)، ومن خلال ما صرح به عامل في المؤسسة حيث قال بأن أدوات الأمن والوقاية متوفرة ولكن غير صالحة للعمل، أي قديمة وهذا ليس في صالح العامل بحيث لا تساعده في التصدي للأخطار والإصابات التي قد تتجم عن العمل. و عن تعامل المؤسسة مع إصابات العمال نلاحظ من الجدول أنه أجاب ما نسبته (70.37%) بأن المؤسسة لا تهتم لأمر إصابات عمالها وهذا كافٍ لعدم رضا العامل عن وضعية الأمن في مكان عمله.

إن غياب أساليب الأمن والوقاية داخل بيئة العمل يعتبر عاملاً يخل بأداء العمال لوظائفها التي من شأنها التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على أهداف التنظيم وأهداف العاملين به. فالمنظمة يمكن أن تكون قاطبة للموارد البشرية عندما تتوفر الظروف الملائمة لذلك، وقد تكون منظمة طارئة عند إهمال الجانب الأمني الذي يؤدي بالعاملين إلى الشعور بالراحة والاطمئنان من هذا الجانب، وعليه فإن التخلي عن عناصر الأمن والوقاية من شأنه أن يقلل من درجات الولاء والرضى لدى العاملين خاصة في المجال الإنتاج مما يؤول إلى الرغبة والنية الجادة إلى التفكير في ترك المؤسسة والبحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة تهتم ببيئتها الداخلية وتصنع سلامة أفرادها من ضمن أولوياته.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة المبحوثين حسب رؤيتهم لمكان إنجاز أعمالهم

| النسبة المئوية          | التكرار | الاحتمالات                    | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|-------------------------|---------|-------------------------------|----------------|---------|------------|
| /                       | /       | /                             | /              | /       | مطمئن      |
| في حالة كونه غير مطمئن: |         |                               | 100            | 52      | غير مطمئن  |
| النسبة المئوية          | التكرار | الاحتمالات                    |                |         |            |
| 50                      | 26      | تنفر من العمل                 |                |         |            |
| 19.23                   | 10      | تطلب النقل الوظيفي            |                |         |            |
| 28.84                   | 15      | تطلب تغيير مكان العمل الداخلي |                |         |            |
| 1.92                    | 01      | أخرى                          |                |         |            |
| 100                     | 4252    | المجموع الجزئي                | 100            | 52      | المجموع    |

يتضح من المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (15) أن جميع أفراد العينة المبحوثين ينظرون نظرة تشاؤمية لمكان عملهم، حيث عبروا عن عدم اطمئنانهم في مكان تنفيذ أعمالهم خاصة إذا علمنا أن أغلب أفراد العينة من العمال الذين يقومون بعمليات ونشاطات التنفيذ والتي لمّحنا من خلال تحليلنا للجدول السابقة عدم توفرها على الكثير من الشروط اللازمة لأداء العمل في ظروف مناسبة خاصة ما تعلق بالإضاءة والتهوية والضجيج، وطبيعة الآلات، ناهيك عن غياب أساليب الأمن والوقاية. وقد تنوعت ردود أفعال العاملين حول تأثير الظروف الفيزيكية المادية الغير مطمئنة عليهم بين من صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى النفور من العمل بنسبة قدرت بـ (50%)، و(10%) ممن يرغبون في اللجوء إلى طلب تغيير مكان عملهم بنسبة (88.87%)، وأيضاً من رغبوا في عملية النقل الوظيفي وذلك بنسبة قدرت بـ (19.23%)، وهذا لا يدل على شيء وإنما يدل على أهمية البيئة الفيزيكية للعمل في حياة العمال.

فالكثير من المواقف تبني على العناصر المكونة للبيئة الفيزيكية والتي يمكنها أن تحدّد مستقبل العاملين بها، فإذا كانت بيئة فيزيقية ملائمة فهذا يخلق الأثر الإيجابي في نفسية العامل وينعكس ذلك إيجاباً عليه، والعكس صحيح فإذا كانت البيئة الفيزيكية غير ملائمة فإن ذلك يشكل عائقاً حقيقياً أمام بقاء العمال في المؤسسة، وتبني عليها الكثير من الاتجاهات التي تعلوها قيم الرفض والتشاؤم، والرغبة في التغيير لما هو أفضل، وضمان بيئة فيزيقية آمنة، فقد ركز ماسلو في نظريته على حاجات الأمن المادية للأفراد.

الجدول رقم (16): يوضح مدى تفكير أفراد العينة في تغيير منصب العمل.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 42      | 80.77          |
| لا         | 10      | 19.23          |
| المجموع    | 52      | 100            |

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن ما نسبته (80.77%) من أفراد العينة قد أجابوا بأنهم يفكرون في تغيير منصب العمل، ويمكن إرجاع ذلك إلى العمل الشاق والظروف القاسية في العمل من حرارة وضجيج وما يسببه ذلك من أمراض على صحة العامل، مقابل الأجر الذي لا يشبع احتياجاته الأساسية.

لا يمكن بأية حال من الأحوال أن ننكر الدور السلبي لبيئة العمل الفيزيائية، ومكان العمل الغير مهيء على اتجاهات وقيم العمال داخل المؤسسة. فرغبة العامل في الانفصال عن المؤسسة لم يأت من فراغ وإنما نتيجة للكثير من العوامل ولعل العامل الفيزيقي من بين أهم هذه العوامل. فالمنظمة الناجحة هي التي تعمل على خلق التكامل بين جميع مكوناتها الاجتماعية والفيزيائية المادية. فإهمال الجانب الفيزيقي يشكل خطرا على سلامة الأفراد العاملين داخل المؤسسة ويغرس فيهم روح الرغبة في ترك المؤسسة بحثا عن بيئة توفر الأمن والسلامة لمواردها وتضعه ضمن أولياتها.

حيث أن وجود العامل في بيئة فيزيقية غير ملائمة تجعله في حالة دائما عرضة للمواقف الضاغطة التي تعمل على استنزاف الكثير من طاقاته في محاولة منه للتكيف مع الظروف الصعبة للعمل وتحقيق الأهداف المرجوة والتحكم في المواقف المختلفة، إلا أنه مع مرور الوقت فإن العامل سوف يستسلم لمثل هذه الظروف وللاضطرابات المصاحبة لها كالقلق والتوتر، والأمراض الناجمة عنها، وهذا من شأنه أن يعمل على تكوين مواقف وآراء داعمة لعملية الانسحاب والانفصال عن المؤسسة، فقد أثبتت دراسة مورقان وآخرون Morgan et ALL أن الظروف الفيزيقية السيئة تكلف العامل الكثير من الجهد والطاقة وتؤدي به للشعور بالضيق<sup>(1)</sup>، وهذا من الأمور الحاسمة في انتشار ظاهرة التسرب الوظيفي أو إحدى مظاهرها.

(1) بركاد بوسنة فطيمة، ناوي شريفي هناء، واقع الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقتها بظهور القلق عند العمال، فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول تطبيق الأرغونوميا بالدول السائرة في طريق النمو - الأرغونوميا في خدمة التنمية -، الجزء الأول، 28-29 ماي 2014، الجزائر.

✓ علاقة ترتيب مكان العمل بتغيير منصب العمل من طرف العمال داخل المؤسسة:

| كا <sup>2</sup> النظرية | درجة الحرية | كا <sup>2</sup> المحسوبة | ∑     |         | لا يغير |         | يغير  |         | تغيير منصب العمل<br>ترتيب مكان العمل |
|-------------------------|-------------|--------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|--------------------------------------|
|                         |             |                          | %     | التكرار | %       | التكرار | %     | التكرار |                                      |
| 3.84                    | 1           | 10.08                    | 36.53 | 19      | 80      | 8       | 26.19 | 11      | ملائم                                |
|                         |             |                          |       |         |         | 3.65    |       | 15.34   |                                      |
|                         |             |                          | 63.46 | 33      | 20      | 2       | 73.80 | 31      | غير ملائم                            |
|                         |             |                          | 100   | 52      | 100     | 10      | 100   | 42      | ∑                                    |

من الجدول أعلاه يتبين أن ما نسبته (73.80 %) أقروا بأن مكان العمل غير ملائم ولا يشجع على البقاء تغيير منصب العمل إذا أتاحت الفرصة لذلك، مما يدل على أنه هناك علاقة قوية بين تصميم مكان العمل والرغبة في محاولة التغيير، فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 10.08، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1 (كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية).

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية " ضغوط العمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ":

الجدول رقم (17): يوضح ما إذا كانت المهام الموكلة إلى العمال تتماشى مع قدراتهم وإلى ما يؤدي ذلك.

| النسبة المئوية                    | التكرار | الاحتمالات          | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|-----------------------------------|---------|---------------------|----------------|---------|------------|
| /                                 | /       | /                   | 57.69          | 30      | نعم        |
| في حالة الإجابة بلا يؤدي ذلك إلى: |         |                     | 42.30          | 22      | لا         |
| النسبة المئوية                    | التكرار | الاحتمالات          |                |         |            |
| 5                                 | 15      | صعوبة أداء المهام   |                |         |            |
| 26.66                             | 08      | كثرة ارتكاب الأخطاء |                |         |            |
| 23.3                              | 07      | صعوبة التركيز       |                |         |            |
| 100                               | 30      | المجموع الجزئي      | 100            | 52      | المجموع    |

ملاحظة: العدد (30) لا يمثل عدد أفراد العينة المبحوثين والمقدر عددهم (52 مفردة) ولكن يمثل عدد إجابات المبحوثين الذين أجابوا أكثر من إجابة واحدة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته (57.69%) من أفراد العينة صرحوا بأن المهام الموكلة إليهم تتماشى مع قدراتهم وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتكليف عمالها بأعمال تتناسب مع قدراتهم، وهذا ما تؤكد عليه نظرية الإدارة العلمية من خلال مبدأ تقسيم العمل والتخصص، مما يؤدي إلى رضى العامل وقيامه بعمله على أكمل وجه.

في حين نجد نسبة معتبرة ممن صرحوا بأن المهام الموكلة إليهم لا تتماشى وقدراتهم وذلك بنسبة قدرت (42.30%) وقد أقرروا بأن ذلك يؤدي بهم إلى الكثير من المظاهر السلبية، فهناك من عبّر أن ذلك يؤدي به إلى صعوبة أداء المهام ما نسبته (50%) وهذا بسبب نقص التدريب وعدم اهتمام المؤسسة بتكوين العاملين في حين نجد ما نسبته (26.66%) يؤدي بهم إلى كثرة الأخطاء، في حين نجد ما نسبته (23.33%) عبروا على أن ذلك يؤدي إلى صعوبة في التركيز.

يمكن القول أن المؤسسة التي تعمل على مراعاة قدرات ومؤهلات مواردها البشرية يجعل منها بيئة فعالة يمكنها ذلك من المضي نحو تحقيق أهدافها وأهداف عمالها بكفاءة وفعالية، في مقابل ذلك عند عدم مراعاة التخصص وتقسيم العمل فإن المؤسسة تفتح الباب أمام الكثير من المشكلات المتعلقة بهذا العنصر الهام من التنظيم، على غرار صعوبة إنجاز المهام وإحساس العامل أنه في بيئة غير البيئة التي يرغب التواجد فيها، وما يسببه ذلك من مظاهر الرفض واللاقبول ويولد ذلك الشعور بالرغبة في التغيير. فالمنظمات الاجتماعية في العصر الحديث أولت اهتماما كبيرا لمبدأ تقسيم العمل والتخصص لما له من مزايا تحافظ من خلاله المنظمة على مواردها البشرية عن طريق مراعاتها لقدراتهم وتكوينهم الذي يخلق لهم سهولة في التأقلم والانسجام مع المهام الموكلة إليهم ورغبتهم الملحة في الاستمرار والعكس صحيح.

وهذا ما يتفق مع نظرية التقسيم الإداري لـ"هنري فايول" من خلال مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص بحيث يجب على المؤسسات إعطاء المهام لعمالها تتوافق مع تخصصاتهم.

الجدول رقم (18): يوضح مدى كفاية ساعات الراحة مقارنة بحجم الأعمال الموكلة للعمال وإلى ماذا يعود ذلك

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية | الاحتمالات                                | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|---|---------|----------------|
| كافية      | 11      | 21.15          | /   | /       | /              |
| غير كافية  | 41      | 78.84          | في حالة الإجابة ب غير كافية يؤدي ذلك إلى: |         |                |
|            |         |                | الاحتمالات                                | التكرار | النسبة المئوية |
|            |         |                | الإجهاد                                   | 16      | 30.18          |
|            |         |                | القلق والانفعال                           | 18      | 33.96          |
|            |         |                | عدم الرضى                                 | 19      | 35.84          |
| المجموع    | 52      | 100            | المجموع الجزئي                            | 53      | 100            |

ملاحظة: العدد (53) لا يمثل عدد أفراد العينة المبحوثين الذين أجابوا بأن ساعات الراحة غير كافية ويقدر عددهم ب (41) مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا بأكثر من احتمال.

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة أجابوا بأن ساعات الراحة الممنوحة لهم غير كافية مقارنة بحجم الأعمال الموكلة إليهم وقدرت نسبتهم ب ( 78.84%)، وهذا دليل على العبء الكبير وحجم العمل المكثف الذي يؤديه العمال في المؤسسة، وهذا عامل حاسم في خلق تشكيل الكثير من المصاعب والمتاعب التي تشكل عددا من المظاهر التي لا تبعث على الطمأنينة وهذا ما لمسناه من إجابات أفراد العينة المبحوثين، حيث أجاب ما نسبته (35.84%) بعدم الرضى تماما على وضعيتهم، في حين عبّرت فئة منهم بأن ذلك يوّد لهم القلق والانفعال بنسبة 33.96%، في حين نجد ما نسبته 30.18% أقرّوا بأن ذلك يؤدي إلى الإجهاد في العمل، وهذه مظاهر كافية ودليل واضح لصعوبة الموقف، فالعامل هنا يوضع في موضع لا يحسد عليه. فكثافة المهام وحجم العمل الكبير الذي يتحمله لا يتماشى وأوقات الراحة التي يتحصل عليها العاملين.

إن غياب نظام واضح ومدرّس يوفق بين حجم المهام الموكلة للعمال وأوقات الراحة قد يعصف بهجرة الكثير من الموارد والخبرات من المؤسسة. فعدم إدراك المؤسسة لأهمية الراحة لموردها البشري يشكل خطرا على طاقاته، ويعد استنزاف جسدي وعقلي وحتى عاطفي حاد، بسبب متطلبات العمل الملحة.



الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى وضوح المسؤوليات الممنوحة لهم

| النسبة المئوية                      | التكرار | الاحتمالات                    | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|-------------------------------------|---------|-------------------------------|----------------|---------|------------|
| /                                   | /       | /                             | 15.38          | 08      | نعم        |
| إذا كانت الإجابة ب لا يعود ذلك إلى: |         |                               | 84.61          | 44      | لا         |
| 16.90                               | 12      | غموض في الصلاحيات             |                |         |            |
| 30.98                               | 22      | عدم وضوح الأهداف والغايات     |                |         |            |
| 14.08                               | 10      | تداخل في المسؤوليات والواجبات |                |         |            |
| 38.02                               | 27      | تناقض التوجيهات من الرئيس     |                |         |            |
| 100                                 | 71      | المجموع الجزئي                |                |         |            |
| النتائج المترتبة عن عدم وضوح المهام |         |                               |                |         |            |
|                                     |         | الاحتمالات                    |                |         |            |
| النسبة المئوية                      | التكرار |                               |                |         |            |
| 46.96                               | 31      | صعوبة السيطرة على عملك        |                |         |            |
| 16.66                               | 11      | قلة المبادرة                  |                |         |            |
| 12.12                               | 08      | قتل روح الإبداع لديك          |                |         |            |
| 37.87                               | 25      | الإحباط والفشل                |                |         |            |
| 100                                 | 66      | المجموع الجزئي                | 100            | 52      | المجموع    |

ملاحظة: المجموع (71) والمجموع (66) في الجدول أعلاه لا يمثل عدد أفراد العينة المبحوثين والمقدر عددهم ب (52 مفردة)، ولا يمثل الذين أجابوا بعدم وضوح المسؤوليات والمقدر عددهم ب (44 مفردة) وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا بأكثر من احتمال.

من الواضح جداً أن أفراد العينة عبّروا بأن الأدوار الموكلة إليهم غير واضحة، وذلك لعدة أسباب موزعة كما وضحوها كالاتي: ما نسبته (38.02%) ما تعلق بالتناقض الحاصل في التوجيهات من طرف الرئيس، وما نسبته (30.98%) ما عبّر عن كون ذلك بسبب عدم وضوح الأهداف والغايات، في حين نجد من أجابوا بأن ذلك يعود لغموض في الصلاحيات وذلك بنسبة (16.90%)، في حين نجد ما نسبته (14.08%) يرجعون ذلك إلى التداخل الحاصل في المسؤوليات والواجبات.

إن القراءة التي يمكن الخروج بها من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب العمال يعانون من مشكلة غموض الدور والتداخل في المهام والمسؤوليات، وهذا عائق كبير أمام أدائهم للمهام والوظائف

الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، فنتعارض المصالح بين المؤسسة مع مصالح العاملين بها، فالمؤسسة تتوقع الأفضل والعامل يحاول ولكن يجد صعوبة في تحقيق ذلك مما يسبب الكثير من الضغوط على العامل ويحد من طموحاته ويشكل عقبة أمام تحقيقها.

فغموض الدور وعدم إدراك العامل لدوره الوظيفي من العوامل المساعدة على نمو العديد من المظاهر السلبية في الحياة العلمية والمهنية للعامل، وهذا ما لمسناه من خلال إجابات المبحوثين حول تأثير عدم وضوح المسؤوليات عليهم، حيث عبّر ما نسبته (46.96%) أن ذلك يشكل عائقاً أمام السيطرة على العمل، و (37.87%) أجابوا بأن ذلك يسبب لهم الإحباط والفشل، أما (16.66%) يقلل لديه روح المبادرة، في حين نجد من أفراد العينة ممن أجابوا بأن ذلك يقتل روح الإبداع بنسبة قدرت بـ (12.12%). فالمنظمة التي يكتنفها الغموض في أدوار موظفيها يمكنها مع مرور الوقت أن تواجه مشكلة التسرب الوظيفي لعمالها.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تكليفهم بمهام إضافية وكيف يشعرون.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية | الاحتمالات                        | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|-----------------------------------|---------|----------------|
| نعم        | 45      | 86.53          | /                                 | /       | /              |
| لا         | 76      | 13.46          | في حالة الإجابة بلا يؤدي ذلك إلى: |         |                |
|            |         |                | التضايق والاستياء                 | 26      | 42.42          |
|            |         |                | الإرهاق والتعب                    | 35      | 57.37          |
| المجموع    | 52      | 100            | المجموع الجزئي                    | 61      | 100            |

ملاحظة: العدد (61) لا يمثل عدد أفراد العينة المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة تكلفهم بمهام إضافية والمقدر عددهم بـ (45) مفردة وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا بأكثر من احتمال.

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (20) المتعلقة بتكليف المؤسسة لعمالها بمهام إضافية أن أغلب أفراد العينة المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة قدرت بـ (86.53%)، وقد توزعت إجاباتهم حول شعورهم حيال ذلك كالاتي: ما نسبته (57.37%) يشعرون بالإرهاق والتعب، وما نسبته (42.62%) يشعرون بالتضايق والاستياء.

يمكن القول أن تكليف العامل بمهام إضافية تفوق طاقته وقدراته الذهنية والجسدية تزيد من احتمال تعرضهم لضغوط، وتجعلهم غير قادرين على أداء مهامهم على أحسن وجه، ما يجعلهم يشعرون بالتعب

والإرهاق وذلك نتيجة بدل مجهود أكبر، إن تحمل العامل لأعباء إضافية من شأن ذلك أن يسبب له الإجهاد، والإرهاق مما يساهم في انتشار مشاعر الاستياء والتضايق والقلق وكلها عوامل قد تؤثر بشكل أو بآخر على اتجاهات العمال وتغير مشاعرهم ونظرتهم للمؤسسة العاملين بها، مما يجعل الكثيرين منهم يفكرون بجدية في ضرورة التخلي عن الوظيفة بحثاً عن عمل يتماشى مع قدراتهم وطاقاتهم.

الجدول رقم (21): يوضح ما إذا كان العمال يقومون بوظيفة أخرى خارج المؤسسة التي يعملون بها وإلى ما يؤدي ذلك .

| إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى |         | النسبة المئوية            | التكرار | الاحتمالات |
|------------------------------------|---------|---------------------------|---------|------------|
| النسبة المئوية                     | التكرار | الاحتمالات                | 57.69   | 30         |
| 22.22                              | 08      | صعوبة التوفيق بين الوظائف |         |            |
| 44.44                              | 16      | الضغط والقلق              |         |            |
| 33.33                              | 12      | ضيق الوقت                 |         |            |
| /                                  | /       | /                         | 42.30   | 22         |
| 100                                | 36      | المجموع الجزئي            | 100     | 52         |

ملاحظة: العدد (36) لا يمثل أفراد العينة الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم (30) مفردة وإنما يمثل عدد إجاباتهم حول تأثير قيامهم بوظيفة أخرى خارج المؤسسة لأنهم اختاروا أكثر من احتمال.

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ ما نسبته (57.69%) من أفراد العينة أقروا بأنهم يقومون بوظيفة أخرى خارج المؤسسة، وهذا ما يفسر أن معظم العمال غير متفرغين تماماً للعمل بالمؤسسة لأن الأجر الذي يتقاضونه لا يلبى حاجياتهم مما يؤدي بهم إلى توجيههم إلى أعمال إضافية خارج المؤسسة من أجل تدعيم مدخلهم الشهري، وهذا من بين أسباب المؤدية لهروب العامل من عمله، وخروجه قبل الوقت للتفرغ للوظيفة الأخرى، ناهيك عن التأخرات وكل ذلك يؤثر على علاقته بمؤسسته نظراً للتأثيرات السلبية التي تنتج عن ذلك. فقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي الضغط والقلق ما نسبته (44.44%) ما يؤدي بالعامل إلى ارتكاب الأخطاء وعدم إتمام عمله على أكمل وجه، كما قدرت نسبة (33.33%) يؤدي بهم إلى ضيق الوقت، فالعامل يصعب عليه العمل في وظيفتين بسبب ساعات العمل الرسمية للعمل، وهنا يلجأ إلى التحايل وتقديم الأعذار من أجل عمل الوظيفة الثانية معاً، كما قدرت أدنى نسبة بـ (22.22%) أنه يؤدي بهم إلى صعوبة التوفيق بين الوظائف.

في حقيقة الأمر لجوء العامل لأداء وظائف إضافية خارج الوظيفة التي يزاولها في مؤسسته له مبرراته الحسية والمادية، فالتقصير والإهمال الذي تمارسه المؤسسة لمواردها البشرية بقصد أو بغير قصد عامل حاسم لاتخاذ العمال لقرار اللجوء للعمل الإضافي، وذلك بغية تحسين ظروفهم المعيشية والبحث عن حياة أفضل، وإن تحقق ذلك للعامل فإنه بالمقابل يؤثر سلبا على مستقبل المؤسسة لأن العامل من الصعب عليه التوفيق بين الوظيفتين وهو ما يجعل علاقته تتأزم وتأخذ مسارا سلبيا يميزه الشك وعدم الثقة بين المؤسسة والعمال، وحالة من عدم الرضى، وهو أمر يسرع من عملية اتخاذ قرار مغادرة الوظيفة في مؤسسته الأولى.

الجدول رقم (22): يوضح تقييم العمال لعلاقتهم مع زملائهم في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 51.92          | 27      | جيدة       |
| 44.23          | 23      | متذبذبة    |
| 3.84           | 2       | سيئة       |
| 100            | 52      | المجموع    |

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح من مفردات عينة البحث الذين أجابوا بأن العلاقة جيدة ما نسبته (51.92%) حيث أن ما نسبته (44.23%) من أفراد العينة صرحوا بأن علاقتهم مع الزملاء علاقة متذبذبة وما نسبته (3.84%) ممن أجابوا بأن العلاقة سيئة.

ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية نستنتج بأن العلاقات مع العمال في المؤسسة الكاتمية للفلين علاقة جيدة وهذا يدل على توفر مناخ عائلي داخل المؤسسة وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه الإدارة

الجدول رقم (23): يوضح تقييم العمال لعلاقتهم مع المسؤولين داخل المؤسسة وإلى ما يرجع ذلك

| النسبة المئوية                            | التكرار | الاحتمالات                             | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|---|---------|--|----------------|---------|------------|
| /   | /       | /                                      | 23.07          | 12      | جيدة       |
| في حالة كونها سيئة ومتذبذبة يرجع ذلك إلى: |         |  | 48.07          | 25      | متذبذبة    |
| النسبة المئوية                            | التكرار | الاحتمالات                             | 28.84          | 15      | سيئة       |
| 07.5                                      | 03      | عدم التفهم                             |                |         |            |
| 45  | 18      | اللاعادلة                              |                |         |            |
| 20  | 03      | عدم تلبية احتياجاتك                    |                |         |            |
| 15  | 06      | الإحساس بالتهميش من طرف المسؤولين      |                |         |            |
| 12.5                                      | 05      | التهرب من أداء المهام من طرف المسؤولين |                |         |            |
| 100                                       | 40      | المجموع الجزئي                         |                |         |            |
| أدت العلاقة السيئة والمتذبذبة إلى:        |         |  |                |         |            |
| النسبة المئوية                            | التكرار | الاحتمالات                             |                |         |            |
| 37.5                                      | 15      | تعهد الغياب                            |                |         |            |
| 25  | 10      | التهرب من أداء المهام                  |                |         |            |
| 25  | 10      | تعهد التأخر عن وقت العمل               |                |         |            |
| 12.5                                      | 05      | افتعال المشاكل                         |                |         |            |
| 100                                       | 40      | المجموع الجزئي                         | 100            | 52      | المجموع    |

ملاحظة: العدد (40) في الجدول أعلاه لا يمثل عدد أفراد العينة المبحوثين المقدر عددهم بـ (52) مفردة،

ولكن يمثل عدد أفراد العينة الذين أجابوا بأن العلاقة (متذبذبة وسيئة) ويقدر عددهم بـ (40 = 15+25).

تشير الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول إلى أن علاقات العمال مع مسؤوليهم غير مطمئنة حيث نجد

أن أغلب أفراد العينة المبحوثين أجابوا بكون العلاقة متذبذبة وسيئة بنسبة (48.07%) (28.84%) على

التوالي، وهو ما ينبئ بجو مشحون ومتوتر والذي لا يطمئن على بيئة عمل مناسبة، وقد أرجع العمال بسبب

العلاقة الغير ملائمة إلى الكثير من الأسباب توزعت على النحو التالي:

ما نسبته (45%) بسبب اللاعدالة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (32) حيث تعتمد المؤسسة على نظام حوافز غير عادل وهذا يمكن إرجاعه للمحابة والعلاقات الشخصية في المؤسسة بين بعض العاملين والمسؤولين، وأجاب ما نسبته (20%) إلى عدم تلبية المؤسسة لاحتياجاتهم وما نسبته (15%) الإحساس بالتهميش من طرف المسؤولين وهذا ما يعكس شعور العامل بعدم انتمائه للمؤسسة، تليها نسبة (12.5%) التهرب من أداء المهام من طرف المسؤولين في حين سجلت أدنى نسبة بـ (7.5%) وهي عدم التفهم.

ولمعرفة تأثير العلاقة المتذبذبة والسيئة بين العمال والمسؤولين قمنا بوضع مجموعة من الاقتراحات توزعت من خلالها إجابات المبحوثين على النحو التالي:

ما نسبته (37.5%) أجابوا بأنهم يعتمدون الغياب، وما نسبته 25% أجابوا بالتهرب من أداء المهام، وهي ذات النسبة للذين أجابوا بتعمد التأخر عن وقت الدخول للعمل، أما ما نسبته (12.50%) فأقروا بأنهم يفتعلون مشاكل حيال الأمر، وكلها بوادر توحى بإمكانية مغادرة المؤسسة بسبب العلاقة المتأزمة بين العمال والمسؤولين

إن علاقات العمل بين المسؤولين والعاملين في المؤسسة من الأسس الهامة التي تُبنى عليها مؤسسات العصر الحديث، فالتقارب والتفاهم والتفهم واحترام الآخر كلها عناصر محفزة وباعثة على التفاؤل والتقدم في العمل والرقي لما هو أفضل، ويحقق ذلك استمرار المؤسسة من جهة واستمرار العاملين بها من جهة أخرى والعكس صحيح، إن العلاقات المتأزمة تخلق بيئة علاقات مضطربة مما يوحى بإمكانية فشل المؤسسة أو إمكانية رحيل الكثير من العمال عنها.

الجدول رقم (24): يوضح مدى مخالفة العاملين لتعليمات الإدارة و سبب ذلك .

| إذا كانت الإجابة بنعم ما سبب ذلك:                   |         |                                 | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|---|---------|---------------------------------|----------------|---------|------------|
| النسبة المئوية                                      | التكرار | الاحتمالات                      |                |         |            |
| 37.5  | 12      | تذمر من الوضع                   | 61.53          | 32      | نعم        |
| 28.12   | 09      | غياب تقدير الذات من طرف المسؤول |                |         |            |
| 34.37   | 11      | عدم تلبية مطالبك                |                |         |            |
| 100%  | 32      | المجموع الجزئي                  |                |         |            |
| في حالة المخالفة: الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة: |         |                                 |                |         |            |
| الاحتمالات  |         |                                 | 38.46%         | 20      | لا         |
| 9.75  | 04      | فتح باب الحوار                  |                |         |            |
| 41.46   | 17      | الإنذار                         |                |         |            |
| 24.39   | 10      | التهديد بالطرد                  |                |         |            |
| 100   | 41      | المجموع الجزئي                  |                |         |            |
| /   | /       | /                               |                |         |            |
|   |         |                                 | 100%           | 52      | المجموع    |

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته (61.53%) من أفراد العينة قد سبق لهم وأن خالفوا تعليمات الإدارة، وذلك لعدة أسباب وضعوها كالاتي:

ما نسبته (37.5%) تذمرهم من الوضع، وما نسبته (34.37%) عدم تلبية مطالبهم، وما نسبته (28.12%) يرجعون ذلك إلى غياب تقدير الذات من طرف المسؤولين.

ومن خلال القراءة الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال سبق وأن خالفوا تعليمات التي تنص عليها القوانين الداخلية للعمل، وهذا ما يعكس البيئة الغير مناسبة للعمل، وهذا ما يشكل عوامل عدم الإلتزام وقلة ولائهم للمؤسسة، أما عن الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة حيال العمال المخالفين فتوزعت كالاتي:

ما نسبته (41.46%) تلقوا إنذار، وما نسبته (24.39%) فقد هددوا بالطرد، في حين (9.75%) فتحت معهم باب الحوار، وعليه فالمؤسسة تقوم بتطبيق إجراءات صارمة حيال العمال الذين يخالفون التعليمات والقوانين، وهذا ما يؤدي إلى عدم رضا العمال عن الوضع في المؤسسة.

فالإدارة في هذه الحالة يتركز اهتمامها حول مدى تطبيق التعليمات والقوانين والإجراءات وتصبح غاية في حدّ ذاتها ويتناسون بذلك اهتمامات العمال وانشغالاتهم، فتصبح قوانين المؤسسة عبارة عن طقوس بيروقراطية لا يمكن الخروج عنها وإن كانت الظروف غير مهيئة، فهذه الظروف تؤدي بالعمال إلى الرفض وعدم الانصياع في مقابل تزمّت الإدارة وهو ما يخلق فجوة بين الإدارة والمرؤوسين وصراع دائم تكون عواقبه غير مبرّرة.

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب إمكانية طلب التقاعد المبكر بسبب ضغوط العمل

| في حالة الإجابة ب "نعم" لماذا؟ |         |                    | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|--------------------------------|---------|--------------------|----------------|---------|------------|
| النسبة المئوية                 | التكرار | الاحتمالات         | 69.23          | 35      | نعم        |
| 69.44                          | 25      | ظروف العمل الصعبة  |                |         |            |
| 13.11                          | 04      | التفرغ لوظائف أخرى |                |         |            |
| 19.44                          | 07      | كثرة الأعمال       |                |         |            |
| /                              | /       | /                  | 30.77          | 16      | لا         |
| 100                            | 36      | المجموع الجزئي     | 100            | 52      | المجموع    |

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب العمال أقرّوا أن ظروف العمل ال يمكنها أن تدفع بهم إلى طلب التقاعد المبكر، وذلك بنسبة (69.23%) وهي أعلى نسبة، وتوزعت إجاباتهم حول سبب ذلك على النحو التالي:

ظروف العمل الصعبة بنسبة (69.44%) وهذا بسبب صعوبة التكيف مع بيئة العمل في المؤسسة، وما نسبته (19.44%) أجابوا بسبب كثرة الأعمال التي يقومون بها، كما أجابوا ما نسبته (11.11%) أن ذلك بسبب التفرغ لأداء وظائف أخرى يعتقدون أنها تحقق لهم أهدافهم.

في غالب الأحيان تعمل ضغوط العمل على تشكيل اتجاهات سلبية لدى العاملين في المؤسسة، وتغرس فيهم قيم الحقد والكراهية والنظرة الدونية لبيئة العمل التي يتواجدون فيها، ويتوقعون بأنها لا تحقق لهم أهدافهم وطموحاتهم في مقابل ما يبذلون من مجهودات، كل هذا يبني لدى العامل ثقافة البحث عن البديل الأفضل، فبيئة العمل الغير مناسبة تشتمل على الكثير من المثيرات المسببة للضغوط والتي دون شك ينتج عنها الكثير من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة سواء على طبيعة عملهم أو في



حالتهم النفسية والجسمية، وقد يؤدي ذلك إلى التغيير في طريقة تفكيرهم، وتغير موقفهم من الرغبة في البقاء إلى الرغبة في المغادرة.

- علاقة تكليف العمال بمهام إضافية بمخالفاتهم لتعليمات الإدارة:

| كا <sup>2</sup> النظرية | درجة الحرية | كا <sup>2</sup> المحسوبة | ∑     |         | لا يخالف |         | يخالف |         | مخالفة العاملين لتعليمات الإدارة |
|-------------------------|-------------|--------------------------|-------|---------|----------|---------|-------|---------|----------------------------------|
|                         |             |                          | %     | التكرار | %        | التكرار | %     | التكرار | تكليف العمال بأعمال إضافية       |
| 3.84                    | 01          | 05.01                    | 61.53 | 32      | 57.14    | 04      | 77.77 | 35      | ملائم                            |
|                         |             |                          |       |         |          | 4.30    |       | 27.69   |                                  |
|                         |             |                          | 38.46 | 20      | 42.85    | 03      | 22.77 | 10      | غير ملائم                        |
|                         |             |                          |       |         |          | 2.69    |       | 17.30   |                                  |
|                         |             |                          | 100   | 52      | 100      | 07      | 100   | 45      | ∑                                |

من الجدول اعلاه نلاحظ ان المبحوثين الذين قالوا بانهم يكفون بأعمال إضافية ويخالفون التعليمات قدرت نسبتهم بـ 77.77%، حيث تؤكد النتائج على العلاقة القوية بين تكليف العمال بأعباء إضافية تفوق طاقاتهم او غير معنيون بأدائها ومخالفتهم لتعليمات الإدارة. فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 05.01 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية (1) فقد اتضح ان العامل في هذه الحالة سوف يرفض تحمل مسؤوليات ومهام اخرى دون مقابل، فيثور على تعليمات وقوانين الإدارة او المؤسسة بشكل عام. وهو ما يدعم فرضية ضغوط العمل وفي علاقاتها بالتسرب الوظيفي.

-عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة "نظام الحوافز وعلاقتها بالتسرب الوظيفي"

الجدول رقم (26): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على نظام حوافز لها وعلى ماذا تشمل.

| إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى |         |                | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|------------------------------------|---------|----------------|----------------|---------|------------|
| النسبة المئوية                     | التكرار | الاحتمالات     |                |         |            |
| 11.62                              | 05      | علاوات         | 100            | 52      | نعم        |
| 32.55                              | 18      | ترقيات         |                |         |            |
| 13.95                              | 06      | مكافآت         |                |         |            |
| 00                                 | 00      | رحلات          |                |         |            |
| 32.55                              | 18      | زيادة في الأجر |                |         |            |
| /                                  | /       | /              | 00             | 00      | لا         |
| 100                                | 43      | المجموع الجزئي | 100            | 52      | المجموع    |

يتبين من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم ( 26 ) بأن أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تعتمد على نظام حوافز لعمالها أي بنسبة (100%)، وتمثلت هذه الحوافز في كل من الترقيات وزيادة في الأجر بنسبة (32.55%) لكلاهما، بينما سجلت ما نسبة (13.95%) صرحوا بأن الحوافز تمثلت في المكافآت في حين سجلت نسبة قدرت بـ (11.62%) ممن تمثلت في العلاوات وعلى العموم أن اعتماد المؤسسة على نظام حوافز من شأنه أن يحفز العاملين بها ويمنح لهم الرغبة في البقاء في المؤسسة لفترة أطول، والعكس صحيح فإن المؤسسة التي لا تعتمد على نظام حوافز فعال فإن ذلك يوّد طاقة سلبية لدى العامل وتجعله غير راضٍ على وضعه في المؤسسة مما يدفعه ذلك إلى ترك العمل، وحسب المقابلة التي أجريناها مع بعض العاملين فإن الزيادة في الأجر تكون في مدة طويلة وبنسبة ضئيلة جداً، وطبقاً لنظرية العاملين فإن المنظمات يجب أن تعير العوامل التحفيزية اهتماماً كبيراً كالنمو الوظيفي، زيادة الأجور والامتيازات التي يحصل عليها العامل في مركزه الوظيفي من أجل ضمان استمرار وبقاء الموظف في المؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح على أي أساس تمنح الحافز للعمال داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات             |
|----------------|---------|------------------------|
| 25.64          | 20      | الأقدمية في العمل      |
| 11.53          | 09      | الجهد المبذول في العمل |
| 10.25          | 08      | الكفاءة                |
| 32.05          | 25      | المحابة                |
| 20.51          | 16      | العشوائية              |
| 100            | 78      | المجموع                |

ملاحظة: العدد (78) لا يمثل عدد أفراد العينة المبحوثين و المقدر عددهم بـ (52) مفردة، ولكن يمثل عدد إجابات أفراد العينة لأنهم أجابوا بأكثر من اقتراح واحد.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من العاملين في المؤسسة أقرّوا بأن الإدارة تمنح الحوافز لعمالها على أساس المحابة والعشوائية، وهو ما يفسّر غياب أسس صحيحة لتوزيع الحوافز إن وجدت، وهذا الغموض والعشوائية قد يولّد مشاعر الرفض وعدم الرضى على الإدارة، التي تكيل مكيايين ولا تعتمد على أسس واضحة ومعايير تلقى القبول لدى جميع العمال وعليه فإن هذا مع مرور الوقت سيلقى المقاومة من طرف العمال المتضررين الذين يرفضون لوضعيتهم اتجاه الحوافز الممنوحة وهو ما يسرّع من عملية اتخاذ قرارات المغادرة حين تتاح الفرصة لذلك كحل وكرد فعل على الثقافة السلبية السائدة في المؤسسة فيما يتعلق بعمليات المكافأة والتحفيز.

الجدول رقم (28): يوضح ما إذا كان نظام الحوافز المقدم من طرف المؤسسة للعمال نظاما عادلا وإلى ماذا يؤدي ذلك .

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية | الاحتمالات                        | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|-----------------------------------|---------|----------------|
| نعم        | 15      | 28.84          | /                                 | /       | /              |
| لا         | 37      | 71.53          | في حالة الإجابة بلا يؤدي ذلك إلى: |         |                |
|            |         |                | الاحتمالات                        | التكرار | النسبة المئوية |
|            |         |                | الشعور بـ (الحقرة)                | 17      | 32.07          |
|            |         |                | الشعور بعدم الأمان                | 20      | 37.73          |
|            |         |                | الإحساس بعدم الانتماء للمؤسسة     | 13      | 24.52          |
|            |         |                | الدخول في صراع مع المسؤولين       | 03      | 5.66           |
| المجموع    | 52      | 100            | المجموع الكلي                     | 53      | 100            |

ملاحظة: العدد (53) لا يمثل عدد أفراد المبحوثين الذين أجابوا بلا والمقدر عددهم بـ (37 مفردة) وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا بأكثر من احتمال.

حيث ومن خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته (71.53%) من أفراد العينة أقرروا بأن نظام الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة نظاما غير عادلا، وعبروا عن ذلك بالعديد من مظاهر الرفض توزعت كالتالي: ما نسبته (37.73%) عبروا عن عدم شعورهم بالأمان، تليها ما نسبته (32.07%) شعورهم بالحقرة تليها إجابات الإحساس بعدم الانتماء للمؤسسة والدخول في صراع مع المسؤولين بنسب (24.52%) و(5.66%) على التوالي.

من الواضح أنّ سياسة التفرقة في منح الحوافز من جهة، وغياب العدالة في توزيعها يؤثر سلبيًا في حياة الموظف داخل المؤسسة. فالعدالة في التعامل مع الموارد البشرية من العناصر الأساسية التي تولد طاقة إيجابية لديهم وتجعلهم يعملون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة لأنهم يعتقدون بأن مصلحتهم تتحقق بفعل العدالة التنظيمية الممارسة من قبل المؤسسة، فينعكس ذلك إيجابا على أداء الأفراد، ونظرتهم لبيئة العمل، ومواقفهم وسلوكياتهم، في مقابل ذلك فإن غياب نظام عادل للحوافز فإنه يحدث خللا في مواقف العمال وتصرفاتهم، ويقلل ارتباط العامل بالمؤسسة، وينخفض مستوى التزامه، ويرتفع مستوى الشكاوي

ومعدلات الغياب، فكلما غابت العدالة كلما اختل التوازن بين الموظف والإدارة ويصاحب ذلك انخفاض في درجات الولاء للمؤسسة، وهذا ما أكدت عليه نظرية العدالة "لأدمز" من خلال تركيزها على عامل الأجر لأن الأفراد يقومون بعملية مقارنة بين مساهماتهم وما يحصلون عليه من مكافآت أو نتائج الآخرين وأنهم يفضلون العدالة والمساواة ولكن وإن حدث العكس فسوف يحدث التناقض والتنافر بين ما يعتقدون.

الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العمال يعكس الجهد المبذول من طرفهم وإلى ما يؤدي بهم ذلك

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية | الاحتمالات                        | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|-----------------------------------|---------|----------------|
| نعم        | 10      | 19.23          | /                                 | /       | /              |
| لا         | 42      | 80.76          | في حالة الإجابة بلا يؤدي ذلك إلى: |         |                |
|            |         |                | الاحتمالات                        | التكرار | النسبة المئوية |
|            |         |                | التغيب عن العمل                   | 20      | 26.26          |
|            |         |                | عدم الاهتمام بالعمل               | 12      | 16             |
|            |         |                | الرغبة في ترك العمل               | 30      | 40             |
|            |         |                | عدم التفاني في العمل              | 13      | 17.33          |
| المجموع    | 52      | 100            | المجموع الجزئي                    | 75      | 100            |

ملاحظة: العدد (75) لا يمثل عدد أفراد المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا"، والمقدر عددهم بـ (42) مفردة، ولكن يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة في المؤسسة الكاتمية للفلين يقرون بأن الأجر الذي يتقاضونه غير كاف مقابل الجهد الذي يبذلونه وتمثل ما نسبته بـ (80.76%)، بينما نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ (19.23%) ممن يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يعكس مجهوداتهم المبذولة ومن أجل فهم تأثير عدم كفاية الأجر على العمال وضعنا مجموعة من الإقتراحات فكانت إجاباتهم كالاتي:

فكانت الرغبة في ترك العمل مثلت أعلى نسبة بـ (40%) في حين أن هناك البعض منهم أجاب بأن ذلك يؤدي إلى التغيب عن العمل وكانت نسبتهم بـ (26.66%) في حين ما نسبته بـ (17.33%) فعبروا عنها بعدم التفاني في العمل، وفئة أخرى يؤدي بهم إلى عدم الاهتمام بالعمل و قدرت نسبتهم بـ (16%)، ويمكن أن نفسر ردود أفعال هذه الفئة في أنه لو كان الأجر الذي يحصل عليه العامل مناسب للجهد الذي يبذلونه ل زاد اهتمامه بالعمل ولقلّت رغبته في ترك العمل والعكس صحيح، وعليه فإنه على المؤسسة الاهتمام بزيادة

الأجور، لأن هذا يرجع بالفائدة عليها وعلى العاملين فيها بحيث تقل فرص دوران العمل، وهذا ما يتفق مع نظرية الحاجات التي جاء بها (ماسلو) حيث أن العامل لا يمكن أن يقدم كل ما لديه وحاجاته الأساسية غير مشبعة وتأتي حاجة الأمن في المرتبة الثانية في هرم ماسلو والتي تتلخص في العنصر المادي (الأجر) لأنه يحمي العامل من الأخطار المادية والمعنوية فلو كانت هذه الحاجة غير مشبعة فسوف تسبب له توترا وقلقا ولا يمكن أن يزول ذلك ويرتاح العامل إلا بعد الزيادة فيه، ومن خلال قراءتنا للجدول المتعلق بالأجر في السابق فإن أغلب أفراد العينة تتراوح أجورهم من (20000 إلى أقل من 20000 دج) ومع غلاء المعيشة كيف يمكن للعامل توفير كل حاجاته وخصوصا أن أغلب أفراد العينة متزوجون، ولذلك ربما يلجأ العامل إلى البحث عن وظيفة أخرى.

فالأجر هو مقابل ما يبذله العامل من مجهود بدني وذهني ولقاء مهاراته في العمل، ويتوقع العامل أن يتمشى الأجر مع طموحاته وأن يحقق له إشباع الحاجات والرفع من مستوى المعيشة. فإن لم يتحقق ذلك فتتخفف الروح المعنوية للعاملين ويمكن أن ينتهي الأمر بالانقطاع عن العمل وتركه. فإن اختلفت الرؤى النظرية حول أهمية الأجر في حياة العامل إلا أن هناك من أكد على ضرورة الاهتمام بهذا العنصر، بل واعتباره المحرك الأساسي للعمل وسبباً كافياً لبقاء العامل لفترة أطول في المؤسسة وزيادة ولائه لها على غرار نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، والعكس صحيح، فإن غياب سياسة محفزة على دفع أجور تتماشى وطموحات العمال فإن ذلك يؤدي بهم إلى المغادرة.

الجدول رقم (30): يوضح رأي العمال في الحوافز المعتمدة في المؤسسة وإلى ما يؤدي ذلك .

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية | الاحتمالات                           | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|--------------------------------------|---------|----------------|
| كافية      | 06      | 11.53          | /                                    | /       | /              |
| غير كافية  | 46      | 88.46          | في حالة كونها "غير كافية" يجعلك ذلك: |         |                |
|            |         |                | الاحتمالات                           | التكرار | النسبة المئوية |
|            |         |                | تتهرب من العمل                       | 33      | 47.82          |
|            |         |                | الخروج قبل الدوام                    | 21      | 30.43          |
|            |         |                | عدم الحضور في الوقت                  | 15      | 21.73          |
| المجموع    | 52      | 100            | المجموع الجزئي                       | 69      | 100            |

ملاحظة: العدد (69) لا يمثل عدد أفراد العينة المبحوثين الذين أجابوا بعدم كفاية الحوافز الممنوحة والمقدر عددهم بـ (46) مفردة، ولكن يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا بأكثر من اقتراح.

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه المتعلق برأي العمال في الحوافز المعتمدة في المؤسسة نجد أن نسبة (88.46%) أجابوا بأنها غير كافية وتوزعت ردود أفعالهم على عدم كفاية الحوافز كالتالي:

التهرب من العمل بنسبة (47.82%)، وهذا نظرا لشعور العامل بعدم الرضى عن السياسة التحفيزية داخل المؤسسة مما جعله غير مستقر في عمله ولجأه للبحث عن أماكن أخرى تطبق نظام حوافز جيدة، وما نسبته (30.43%) أجابوا بأنه قبل الدوام، تليها نسبة (21.73%) عدم الحضور في الوقت إلى مكان العمل (التأخر).

إن نظام الحوافز يزيد من رفع الإنتاجية ورضا العامل وتجعله عاملا منتجا يعطي كل جهده من أجل قيامه بعمله، وهذا سيجعل ظاهرة التسرب الوظيفي ينخفض في مقابل ذلك عدم وجود نظام حوافز كافٍ فإن ذلك يقلل من اهتمام العمال بوظائفهم واحتقارهم لها، فتتلاشى قيمة الوظيفة لديهم، ويقود ذلك إلى غياب الاستجابة الإيجابية لديهم لأن طموحاتهم تتعارض مع الواقع التنظيمي. فتطغى مظاهر الانسحاب والنفور على حساب مظاهر الارتباط والبقاء.

الجدول رقم (31): يوضح ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العامل يشجعه على البقاء في المؤسسة لفترة أطول

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية | الاحتمالات                            | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|---------------------------------------|---------|----------------|
| نعم        | 09      | 17.30          | /                                     | /       | /              |
| لا         | 43      | 82.69          | في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا:        |         |                |
|            |         |                | الاحتمالات                            | التكرار | النسبة المئوية |
|            |         |                | الأجر ضعيف مقارنة مع الجهد المبذول    | 25      | 58.19          |
|            |         |                | الأجر غير كاف لتلبية احتياجات المعيشة | 16      | 37.20          |
|            |         |                | الأجر ضعيف مقارنة مع المؤسسات الأخرى  | 02      | 4.65           |
| المجموع    | 52      | 100            | المجموع الجزئي                        | 43      | 100            |

أجاب ما نسبته (82.69%) من مجموع أفراد العينة المبحوثين بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يشجعهم على البقاء في المؤسسة لفترة أطول وقد عبّروا عن سبب ذلك كالآتي: ما نسبته (58.19%) يرون بأن الأجر ضعيف لا يتماشى مع الجهد المبذول، في حين ترى فئة قدرت نسبتها بـ (37.20%) بأن الأجر غير كاف لتلبية الحاجات المعيشية وصرحوا آخرون أن الأجر ضعيف مقارنة بمؤسسات أخرى وذلك بنسبة (4.65%).

في الكثير من الأحيان يكون بقاء العامل في المؤسسة واستقراره مرهون إلى حد كبير بالأجر الذي يتقاضاه في وظيفته، فإذا كانت الأجور مشجعة فإن ذلك ينعكس إيجاباً على نية العامل في البقاء لفترة أطول في المؤسسة بل قد يكمل مساره الوظيفي فيها، أما إذا كانت الأجور منخفضة فإنه من الممكن أن تتغير مواقف الأفراد وسلوكياتهم وقراراتهم، فعملية الاستجابة تأخذ الشكل الإيجابي إذا كانت المكافأة كافية، وتأخذ الشكل السلبي إذا كانت المكافأة غير كافية. وفي هذه الحالة يتأكد العامل أن المؤسسة لا تولي أهمية لهذا الحافز المتمثل في الأجر، فنقل درجة انتمائه ويزداد التفكير في ضرورة إيجاد فرص عمل يمكنه من خلالها تحقيق اشباعاته وطموحاته من خلال الحصول على أجر أعلى من الأجر الذي يتقاضاه في وظيفته الحالية.

الجدول رقم (32): يوضح أن عدم وجود سياسة تحفيزية مادية ومعنوية واضحة من طرف المؤسسة تدفع العمال إلى:

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمال                               |
|----------------|---------|--|
| 23.33          | 14      | الادعاء المتكرر للمرض                  |
| 33.33          | 20      | التفكير جدياً في البحث عن فرص عمل أخرى |
| 30             | 18      | كثرة التأخرات                          |
| 13.33          | 08      | طلب الاستقالة                          |
| 100            | 60      | المجموع                                |

ملاحظة: العدد (60) لا يمثل عدد أفراد العينة المبحوثين المقدر عددهم بـ (52) مفردة ولكن يمثل عدد إجابات أفراد العينة لأنهم أجابوا أكثر من اقتراح واحد.

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن عدم وجود سياسة تحفيزية مادية ومعنوية واضحة من طرف المؤسسة تدفع إلى ظهور عدد من السلوكيات والقيم والمظاهر السلبية لدى العملاء، حيث توزعت ما



نسبته (33.33%) يفكرون جديا في البحث عن فرص عمل أخرى، وما نسبته (30%) يلجؤون إلى كثرة التأخرات، في حين نجد ما نسبته (23.33%) من أفراد العينة من يلجؤون إلى الادعاء المتكرر للمرض، وفئة أخرى صرحوا بأنهم يطالبون الاستقالة ما نسبته (13.33%).

في حقيقة الأمر إن عدم اهتمام المؤسسة بوضع نظام حوافز جاذب ويُلبي رغبات أفرادهم فإن ذلك يجعلهم في حالة توتر دائم وقلق حيال طموحاتهم التي لا يمكن أن تتحقق أمام الحوافز المعتمدة في المؤسسة، فالعامل يتوقع أن يحقق طموحاته ورغباته من خلال دعم المؤسسة للعامل بها.

فغياب سياسة واضحة وداعمة لهذا الجانب يشكل عائقا حقيقيا في ولاء الأفراد للمؤسسة وبقائهم فيها لفترة أطول، ويمكن أن تواجه المنظمة حيال ذلك مشكلة التسرب الوظيفي لخبراتها ومواردها البشرية.

-علاقة نظام الحوافز ببقاء العمال في المؤسسة :

| كا <sup>2</sup> النظرية | درجة الحرية | كا <sup>2</sup> المحسوبة | ∑     |         | لا يشجع |         | يشجع |         | الاجر على البقاء في المؤسسة<br>نظام الحوافز<br>نظاما عادلا |
|-------------------------|-------------|--------------------------|-------|---------|---------|---------|------|---------|--|
|                         |             |                          | %     | التكرار | %       | التكرار | %    | التكرار |  |
| 3.84                    | 01          | 7.60                     |       |         |         |         |      |         |  |
|                         |             |                          | 17.30 | 9       | 8.10    | 03      | 40   | 6       | عادل   |
|                         |             |                          | 82.69 | 43      | 91.89   | 34      | 60   | 09      | غيرعادل  |
|                         |             |                          |       |         |         | 30.59   |      | 12.40   |  |
|                         |             |                          | 100   | 52      | 100     | 37      | 100  | 15      | ∑  |

$$7.60 > 3.84$$

من خلال المعطيات الواردة في الجدول اعلاه يتضح لنا ان نسبة المبحوثين الذين قالوا بأن نظام الحوافز غير عادل والأجر لا يشجع على البقاء في المؤسسة بنسبة (91.89%)، وباختبار كا<sup>2</sup> للدلالة على الاجر لا يشجع على البقاء في المؤسسة ونظام الحوافز غير عادل فقد بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 7.60 وهي دالة عند

مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية (1) وهي علاقة قوية، حيث وجدت  $\chi^2$  المحسوبة اكبر من  $\chi^2$  النظرية  $07.60 > 03.84$ . ومن خلال ارقام الجدول اعلاه تبين ان اغلب العمال يرون بأن الاجر الذي يتقاضاه العامل في مؤسسة الفلين لا يستطيع من خلاله توفير المتطلبات اليومية وأن نظام الحوافز نظاما غير عادلا نظرا للاعْدالة والمحسوبية الامر الذي يجعل العامل يشعر (بالحقرة) مما يؤدي إلى تسريه من المؤسسة.

### ثانيا: تفسير ومناقشة لنتائج الدراسة

#### 1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

اعتمادا على ما سبق نأتي إلى الوقوف على مدى صدق الفرضيات من عدمها لتبين مدى تطابق الواقع الميداني مع الفرضيات التخمينية الموضوعية.

#### 1-1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

##### • الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

1- الظروف الفيزيائية لها علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين، لقد أكدت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (09) صرحوا ما نسبته (57.69%) بأن التهوية في مكان العمل غير كافية، وهذا يؤثر سلبا على الحالة النفسية للعمال، حيث تسبب لهم الرغبة في مغادرة مكان العمل بنسبة (34.14%) وما نسبته (26.82%) يشعرون بالتضايق ومن خلال الجدول رقم (10) أن ما نسبته (65.38%) أقرروا بأن مكان العمل لا يتوفر على النظافة اللازمة، وهنا يتضح لنا أن المؤسسة لا تهتم بنظافة مكان العمل، وهذا ما يولد لدى العاملين مشاعر الاستياء والتوتر ومنه الرغبة في ترك العمل.

تبين من الجدول رقم (11) أن (63.46%) يرون بأن ترتيب وتعميم مكان العمل الداخلي غير ملائم من أجل القيام بعملهم، وما نسبته (35.55%) يعود إلى أرضية مكان العمل غير صالحة، إذ يتضح لنا أن ترتيب وتعميم مكان العمل السيء يؤثر بشكل كبير في معنويات العاملين وإصابتهم بالملل والضيق وعدم القدرة على العمل بشكل سليم.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (12) أن (75%) من أفراد العينة صرحوا بأن الآلات المتوفرة في المؤسسة غير ملائمة لأداء مهامهم، هذا ما يعيق العمل الذي يقوم به العاملين وما نسبته (55.55%) صرحوا أن السبب يعود إلى قدم الآلات وهذا بدوره يؤدي إلى التأثير على حياة العامل في مكان العمل وقد يؤدي ذلك إلى رغبتهم في تغيير مؤسسة العمل في أقرب فرصة لذلك.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أن (57.69%) من أفراد العينة صرحوا بأنهم قد تعرضوا لأمراض مهنية مما يعني بأن طبيعة العمل داخل المؤسسة يتسم بالمخاطر الطبيعية ويرون بأن ذلك راجع إلى الروائح الكريهة بنسبة (38.09%) و(33.33%) صرحوا بأن السبب في ذلك يعود إلى الحرارة المرتفعة وهذا ما يسبب لهم مجموعة من الأمراض كالحساسية ومرض الربو و الضغط نتيجة الغبار وأبخرة بعض المواد الضارة التي تستعملها المؤسسة، وهذا ما يؤدي بهم إلى التفكير في ترك العمل.

وتبين من خلال الجدول رقم (14) حول ما إذا تعرضوا العمال لإصابات حيث أن ما نسبته (51.92%) أقرروا بأنهم قد تعرضوا لإصابات أثناء قيامهم بعملهم ويعود ذلك إلى ضعف التحكم في الآلات بنسبة (25.80%) وهي ذات النسبة سجلت لعدم صلاحيات الآلات للعمل، ومن هنا يتضح أن المؤسسة لا تولي اهتمام بتدريب العمال وتكوينهم والحرص على صحة عمالها، وذلك من خلال مراقبتهم على ارتداء أدوات الوقاية والأمن، ما لا تحرص على تجديد آلات العمل، وهذا ينعكس سلبا على كفاءة العمال وأدائهم، وتبين من الجدول أيضا أن المؤسسة لا تهتم بإصابات عمالها بنسبة (70.37%) وهذا ما يؤدي بالعامل بالشعور بالخوف على صحته وعدم الاطمئنان والارتياح في مكان العمل مما يجعل بإمكانية رحيلهم عن المؤسسة.

أما فيما يتعلق برأي أفراد العينة بإمكان إنجاز أعمالهم فإن كل أفراد العينة أجابوا بأن مكان عملهم غير مطمئن وهذا ما يؤدي إلى الكثيري من المظاهر السلبية كنفور من العمل بنسبة (50%) طلب النقل الوظيفي بنسبة (28.84%)، وطلب تغيير مكان العمل بنسبة (19.23%). حيث أن سوء التهوية وقلة النظافة وكثرة الضوضاء يؤدي إلى عدم رضى العامل عن مكان عمله.

يتضح من الجدول رقم (16) المتعلق بتفكير العال بتغيير منصب عملهم عند غياب عمليات التهيئة في مكان العمل، حيث أقرروا ما نسبته (80.17%) بأنهم يفكرون في تغيير منصب عملهم وهذا ما يؤكد أن مكان العمل له تأثير على سلوكيات وانفعالات العمال.

وعليه فإن أغلب النتائج السابقة تدل على أن الفرضية الأولى تحققت إلى حد كبير حيث أن الظروف الفيزيائية لبيئة العمل الداخلية علاقة بالتسرب الوظيفي، وذلك من خلال سوء التهوية وقلة النظافة وسوء ترتيب وتعميم مكان العمل وعدم تلام الآلات مع عملهم كونها قديمة وهذا يشكل خطرا على سلامة وصحة العمال، حيث وجدنا أن معظم العمال تعرضوا لإصابات أثناء عملهم.

فالظروف الفيزيائية للبيئة تخلق العديد من المظاهر السلبية لدى العمال مما يجعلهم يرغبون في ترك العمل وبالتالي تسربهم من المؤسسة.

## 1-2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على:

ضغوط العمل لها علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين.

وتبين النتائج من الجدول رقم (18) أن أغلب أفراد العينة المبحوثين عبروا أن ساعات العمل غير كافية مقارنة بحجم الأعمال الموكلة إليهم، مما يؤثر على نفسية العامل ومستوى أدائه من خلال الضغط الممارس عليه، وتوزعت إجاباتهم بأن ذلك يؤدي إلى عدم الرضا بنسبة (35.84%) و(33.96%) يرون بأن المؤسسة لا تعطي ساعات بحجم المهام الكبيرة لا يمكن إنجازه في الوقت المحدد للعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالضغط والإنفعال.

أما فيما يتعلق بالجدول رقم (19) فإن (84.61%) من مجموع أفراد العينة صرحوا بأن المهام والمسؤوليات الممنوحة لهم غير واضحة ويرون بأن ذلك يعود إلى تناقض التوجيهات من الرئيس بنسبة قدرت بـ (38.02%) و(30.98%) صرحوا بأن ذلك يعود إلى عدم وضوح الأهداف والغايات وهذا راجع إلى التداخل في المهام والصلاحيات ومن النتائج المترتبة عن عدم وضوح المهام صعوبة السيطرة على العمل بنسبة (46.96%) و(37.87%) صرحوا بأنهم يشعرون بالإحباط والفشل، وهذا ما يؤثر سلباً على مستوى أداء العاملين بسبب غموض الدور الذي يعتبر أحد مسببات التسرب الوظيفي.

وتبين من نتائج الجدول رقم (20) أن أغلب أفراد العينة المبحوثين قد سبق وأن كلفوا بمهام إضافية بنسبة قدرت بـ (86.53%) وصرحوا أن ذلك يؤدي بهم إلى الشعور بالتعب والإرهاق بنسبة (57.37%) في حين سجلت ما نسبته (42.62%) يؤدي بهم إلى التضايق والاستياء بمعنى أن المؤسسة تكلف عمالها بمهام إضافية تفوق طاقتهم وتكون خارج ساعات العمل الرسمية، بالإضافة إلى ذلك أنه في كثير من الأحيان لا يتلقون أجوراً على الأعمال الإضافية مما يجعل العمال غير راضين عن أوضاعهم داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالجدول رقم (21) من مجموع أفراد العينة صرحوا بأنهم يقومون بوظيفة أخرى خارج المؤسسة التي يعملون بها بنسبة قدرت بـ (53.69%) وهذا ما يؤدي بهم إلى الضغط والقلق بنسبة (44.44%) ونسبة (33.33%) بضيق الوقت وهذا ما يؤدي بهم إلى صعوبة التوفيق بين الوظيفتين.

فالعامل هنا يتحمل أعباء تؤدي به إلى صعوبة التوفيق بين المهام، بالإضافة إلى أن هذا يؤدي بهم إلى ضعف تشتيت الجهد لديهم وبقل من مستوى الأداء لديهم ويخلق مشاكل بين العامل والإدارة، وقد يشكل هذا عاملاً لرغبته في ترك المؤسسة.

لقد أكدت نتائج الجدول رقم (23) أن ما نسبته (48.07%) أن العلاقة بين العمال ومروسيهم داخل المؤسسة متذبذبة، وهذا ما يرجع إلى لا عدالة بين العمال بنسبة (45%) وما نسبته (20%) يعود إلى عدم تلبية المؤسسة لاحتياجاتهم، وهذا ما يعكس شعور العامل بعدم انتمائه للمؤسسة ما يولد لديه مجموعة من السلوكيات السلبية كالتغيب، الهروب من أداء المهام وعدم خضوعهم لأوامر الرئيس، أو يمكنه الدخول في صراع معه وذلك بسبب التمييز الذي يلاحظه في المؤسسة، وهنا قد يتلقى الإنذار من قبل المؤسسة أو العامل نفسه بترك العمل.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (24) أن (61.53%) من أفراد العينة سبق لهم وأن خالفوا التعليمات والقوانين الداخلية للمؤسسة ويرجع سبب تدميرهم من الأوضاع التي يعيشونها داخل المؤسسة بيئة (37.05%) وما نسبته (34.37%) بسبب عدم تلبية مطالبهم وعليه فهذا ما يفسر أن بيئة العمل هي أحد مسببات عدم رضى العاملين ولجوئهم إلى مخالفة القوانين، وأن معظم العاملين لا يخضعون لنفس العقوبات، مما يفتح المجال أمام العاملين لارتكاب مخالفات وعليه فإن المؤسسة تقوم بمجموعة من الإجراءات حيال العاملين الذين يقوم بالمخالفة فنجد ما نسبته (41.46%) تلجأ إلى الإنذار، وما نسبته (24.39%) تهددهم بالطرف وهذا ما يوحي أن المؤسسة لديها سياسة إجرائية ضد المخالفين وذلك من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

أما فيما يتعلق بإمكانية طلب الاستقالة بسبب ظروف العمل فإن ما نسبته (69.23%) من الجدول رقم (25) أقرروا بتفكيرهم في طلب الاستقالة بسبب ظروف العمل، حيث توزعت إجاباتهم كالاتي (69.44%) من أفراد العينة عبروا بأن ذلك راجع إلى ظروف العمل الصعبة و(19.44%) أرجعوه إلى كثرة الأعمال، وهذا ما يؤثر على سير ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإذا لم توفر لهم بيئة عمل

مناسبة وملائمة لأداء عملهم، من شأنه أن يؤثر على العاملين من خلال ظهور بعض السلوكيات التي تتمثل في عدم الرضا المهني، ضعف الدافعية للعمل، عدم الالتزام بالعمل وتركهم له.

ومنه فإن النتائج الميدانية تؤكد صدق الفرضية الثانية والتي ترجع بأن لضغوط العمل علاقة بتسرب العاملين من خلال عبث الدور وغموضه، عدم المساواة بين العاملين، إضافة إلى توتر العلاقة بين العمال والرؤساء، وعليه فإن هذه الظروف التي يعيشها العامل تؤثر سلباً على سلوكه وقيمه وأفكاره وتؤدي به إلى التسرب وترك مكان العمل.

### 1-3- تفسير ومناقشة الفرضية في ضوء الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على: " نظام الحوافز له علاقة بالتسرب الوظيفي لدى العاملين "

توضح نتائج الجدول رقم (27) أن المؤسسة تعتمد على نظام حوافز لجميع عمالها بنسبة 100%، حيث تشمل على الترقيات وزيادة في الأجر ما نسبته (32.55%) وعليه فمؤسسة الفلين تعتمد على نظام حوافز لعمالها من أجل ضمان استمرارهم في المؤسسة، وهذا ما لمسناه من نتائج الجدول رقم (28) حيث أن نسبة (32.05%) صرحوا بأن الحوافز تمنح على أساس المحاباة وما نسبة (25.64%) على أساس الأقدمية في العمل، حيث أن المؤسسة باعتمادها على نظام حوافز غير واضح لعمالها يسبب لهم الشعور بالإحباط وعدم الرضا، مما يحول دون استقرارهم والالتزام في عملهم.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (29) أن ما نسبته (71.53%) من أفراد العينة صرحوا بأن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة نظاماً غير عادل، وهذا ما يؤدي بهم إلى الشعور بعدم الأمان بنسبة (37.73%) ومواقفهم ويقلل من التزامهم اتجاه المؤسسة ويرفع من معدلات الغياب والتأخر.

ومن خلال الجدول رقم (30) يتضح بأن معظم أفراد العينة أقرروا بأن الأجر الذي يتقاضونه يعكس الجهد الذي يبذلونه بنسبة (80.76%) وهذا ما يؤدي بهم إلى الرغبة في ترك العمل بنسبة (40%) وما نسبته (26.66%) يلجؤون إلى التغيب عن العمل وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتقليلهم من الجهد الذي يبذلونه وذلك لشعورهم بالاستغلال والظلم من طرف المؤسسة، كما أن غلاء المعيشة له دور في ذلك مما يصعب على العمال توفير كامل المتطلبات الضرورية.

وتوضح نتائج رقم (31) أن ما نسبته (88.86%) من أفراد العينة صرحوا بأن الحوافز المعتمدة من طرف المؤسسة غير كافية، وهذا ما يجعلهم يتهربون من العمل بنسبة (47.82%) وما نسبته (30.43%)

يخرجون قبل الدوام، وهذا ما يفسر بأن الحوافز أحد أسباب بقاء واستمرار العمال داخل المؤسسة أو مغادرتها.

وتبين من الجدول رقم (32) أن معظم أفراد العينة أقرروا بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يشجعهم على البقاء في المؤسسة لفترة أطول بنسبة (82.69%) بحيث يرون بأن الأجر ضعيف مقارنة مع الجهد المبذول بنسبة (58.19%) وما نسبته (37.20%) الأجر غير كاف لتلبية احتياجات المعيشة، مما يعني بأن الأجور المعتمدة من طرف المؤسسة ضعيفة ولا يلبي احتياجات عمالها مما يؤثر سلبا على أدائهم واستقرارهم في المؤسسة والبحث عن فرص عمل أخرى من أجل إشباع حاجاتهم.

وتوضح نتائج الجدول رقم (33) أن عدم وجود سياسة تحفيزية مادية ومعنوية واضحة من طرف المؤسسة تدفع العمال إلى التفكير جديا في البحث عن فرص عمل أخرى ما نسبته (33.33%)، وما نسبته (30%) صرحوا بأنهم يلجؤون إلى كثرة التأخرات، مما يعني بأن المؤسسة تفتقر إلى تشجيع العمال والاهتمام بانشغالاتهم، وعليه فعلى المؤسسة إعادة النظر في السياسة التحفيزية المادية والمعنوية لذا أرادت الحفاظ على عمالها.

وعليه فإن النتائج الميدانية تؤكد صدق الفرضية الثالثة، والتي تنص على أن الحوافز لها علاقة بتسرب العاملين من خلال قلة الترفيه وضعف الأجر وغياب سياسات تحفيزية واضحة، حيث أن كل هذه المؤشرات تدفع بالعمال إلى ارتفاع معدلات التسرب من المؤسسة.

وذلك من خلال ضعف نظام الحوافز من جهة ، وغموضه من جهة أخرى، حيث أن اللامعالية في توزيع الحوافز، وعدم تماشيها مع المهام والأعباء الموكلة للعمال، إضافة إلى ضعف الأجور وغياب روح التشجيع والاحترام وتقدير المجهودات، وقلة فرص الترقية، وفي بعض الأحيان انعدامها في أحيان أخرى، كلها عوامل وأسباب تعجل بتفشي ظاهرة التسرب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية ومختلف المقاربات النظرية والمقاربات الفكرية، التي تناولت الموضوع بشقيه سواء المتعلق ببيئة العمل الداخلية وبالتسرب الوظيفي، وبعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على العلاقة بين بيئة العمل الداخلية

والتسرب الوظيفي، ومن خلال ما أوردته الدراسات السابقة وللاقتراب من ذلك سوف يتم التطرق إلى ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسات.

لقد توصلت دراسة "عادل حسين سيد وآخرون" بعنوان "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين" إلى أن هناك علاقة بين نظام الحوافز والتسرب الوظيفي للعاملين، وهو ما تتفق والدراسة الحالية، حيث تبين أن اعتماد المؤسسة على نظام حوافز غير واضح لعمالها، يؤثر على اتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، وهو ذات الأمر بالنسبة لدراسة "حمادة بن صالح الظاهري بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي" حيث أن أغلب المبحوثين يرون بأن ضعف الراتب والحوافز وكثرة ساعات الدوام يعد من أهم الأسباب الإدارية والتنظيمية التي تؤدي بدرجات عالية جدا إلى التسرب الوظيفي وترك العمل، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية، حيث توصلت الدراسة الحالية أنه على المؤسسة إعادة النظر في معايير منح الحوافز إذا ما أرادت تحقيق أهدافها وخصوصا الحفاظ على استقرار العمال وتعزيز ولائهم للمؤسسة، حيث تمنح المؤسسة الحوافز وفق معايير المحاباة والأقدمية كما توصلت دراسة حمادة بن صالح إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وهو ما أشرنا إليه في الجانب الميداني من الدراسة الحالية، فقد أكدت النتائج الميدانية إلى أن العلاقة بين العاملين والمؤسسين علاقة متذبذبة حيث أدت هذه العلاقة إلى تهرب العامل من أداء المهام، وتعده الغياب والتأخر عن دوام العمل (دخول وخروج).

وفي دراسة وليد عبد المحسن الملحم بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو تسرب الموظفين والتي توصلت إلى أن ضغوط العمل وظروف العمل وضعف التطور والترقي الوظيفي لها علاقة بالتسرب الوظيفي وتتفق هذه النتائج في العديد من جوانب الدراسة الحالية، حيث أن النتائج المتوصل إليها تؤكد بأن هناك ميل واضح لأفراد عينة الدراسة إلى ترك العمل إذا لم تعمل المؤسسة على تهيئة ظروف العمل، كما تبين من الدراسة الحالية إلى أن الظروف المادية لبيئة العمل من تهوية ونظافة وترتيب مكان العمل، وكذلك عدم وضوح المهام، قلة الحوافز وانخفاض الأجر تؤدي إلى التسرب الوظيفي.

وفي دراسة بنذر بن فهد محمد الحربي بعنوان تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص لأسباب والحلول، إلى أن هناك علاقة قوية بين المكافآت المادية والمعنوية وميل العمال نحو التسرب وهي نتائج تتفق مع الدراسة الحالية، حيث أنه تبين أن أغلب أفراد العينة التي أجريت عليهم الدراسة الميدانية يلجؤون إلى التفكير جدياً في البحث عن فرص عمل وكذلك طلب الاستقالة إذا لم يتلقوا مكافآت مادية كالزيادة في الأجر ومكافآت معنوية كتلقي عبارات الشكر والتقدير والاحترام والتشجيع، وهو ما تتفق عليه دراسة "نايف بن



عماش السويلم العنري بعنوان "أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم" التي توصلت إلى أن تفاوت الرواتب وقلة العائد المادي وندرة فرص الترقية والعمل لساعات كثيرة من أهم أسباب التسرب الوظيفي، وهو ما يتفق مع النتائج الميدانية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هذه، حيث للاعدالة في التوزيع الحوافز وقلة الأجور وغياب نظام واضح للترقية وكثرة المهام والأعمال كلها تؤدي إلى الرغبة في ترك العمل وتغيير المؤسسة، وهو ذات الأمر بالنسبة لدراسة كمال ملوج بعنوان العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء بالمستشفيات العمومية الجزائرية"، إلى أن من أكثر العوامل تأثيراً على التسرب الوظيفي للاعدالة في الرواتب والمكافآت ونقص التحفيز وتأثير متوسط لثقل وحجم عبئ العمل ويتفق وعينة الدراسة الحالية، حيث أن للاعدالة في توزيع الأجور تؤدي بالعاملين إلى عدم التفاني في العمل والرغبة في ترك العمل، كما أن عدم وضوح المسؤوليات والمهام تؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى العاملين من خلال الضغط الممارس عليهم ومن ثمة هروبهم من مكان العمل والرغبة في ترك المؤسسة.

وفي دراسة "خالد عبد الله إبراهيم وزيد حوام محمود" بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين" توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وتسرب العاملين، وأنه على المؤسسة التركيز على الحوافز، ومن أجل التقليل من مستويات تسرب العاملين وهو ما تأكد لنا بعد إجرائنا للدراسة الميدانية على العاملين، حيث وجدنا أن نظام الحوافز يساهم في ترك العمال لعملمهم وأن الظروف الفيزيائية السيئة تؤدي إلى رغبة العاملين في النفور من العمل والبحث عن فرص أخرى في مؤسسات أخرى.

ثالثاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة:

انطلاقاً من دراستنا النظرية والميدانية حول موضوع "علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي لدى العاملين" ومن خلال عرض النتائج وتحليلها على ضوء الفرضيات وعلى ضوء الدراسات السابقة توصلنا إلى مجموعة من النتائج العامة المرتبطة بالبحث.

أن الظروف الفيزيائية داخل مكان العمل تساهم في التسرب الوظيفي، لدى العاملين حيث أن ظروف الفيزيائية الغير مناسبة في المؤسسة من إضاءة وتهوية وقلة النظافة، وعدم ملائمة الآلات لأداء المهام، الحرارة المرتفعة، وكثرة الضجيج، إضافة إلى عدم اهتمام المؤسسة بإصابات عمالها تؤدي بالعمال بالشعور بالتضايق والاستياء، وبالخطر لأنهم يعتقدون بأنهم داخل بيئة غير آمنة، يشكل لديهم حالة من اللااستقرار وغياب مظاهر الاطمئنان وهذا يؤدي بهم إلى التسرب الوظيفي والهروب من هذه الأوضاع.

كما بينت الدراسة الأكثر الكبير الذي تلعبه ضغوط العمل في التسرب الوظيفي لدى العاملين، فهي تضع ضغطا على العمال من خلال كثرة الأعمال وزيادة الأعباء، والذي يؤدي بالعمال إلى الإرهاق والتعب نتيجة صعوبة أدائها، ويحدث ذلك اختلالا في التوازن فتحمل العامل لمسؤوليات إضافية من جهة وعدم وضوحها من جهة أخرى يشكل له ضغطا في العمل، ضف إلى ذلك تذبذب وسوء العلاقة بين العمال والمرؤوسين التي المسار الذي يؤدي إلى الرغبة في مخالفة نظام المؤسسة، وهي عوامل تزيد من درجات اتجاه العمال نحو التسرب الوظيفي، والبحث عن فرص عمل أخرى.

إضافة إلى ما سبق فإن نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة يعتبر مؤشرا واضحا في زيادة معدلات التسرب الوظيفي لدى العاملين فالحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة لا تعتبر حوافز جاذبة وإنما العكس، فضعف الأجر الذي لا يلبي حاجيات العمال وطموحاتهم، مقارنة بالتغيرات التي حدثت على المستوى المعيشي وغلاء المعيشة تجعلهم في وضعية قلق دائم حيال ذلك، ضف إلى ذلك غياب سياسة واضحة لتوزيع الحوافز فقد شكلت اللاعدالة والمحسوبية أحد أهم العوامل التي أدت بالعمال إلى عدم القبول والرفض لهذه الحالة ناهيك عن غياب الحوافز المعنوية للعاملين فعدم تشجيع العامل وتقدير جهودهم يشكل لديه قيما أهم مظاهرها الرغبة في البحث عن ذاته ومكانة أفضل وذلك بالبحث عن فرص عمل في مؤسسات أخرى وإمكانية مغادرته لمكان العمل في أول فرصة ممكنة.

## التوصيات والاقتراحات:

- 1- العمل على تشخيص الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي وترك العمل في المؤسسة الكاتمية للفلين.
- 2- تحسين الظروف الفيزيائية للعمال وذلك من أجل ضمان سلامتهم من الأخطار والحوادث المختلفة والتقليل أو الحد من مظاهر التسرب الوظيفي.
- 3- تهيئة البيئة المناسبة التي تحد من ظاهرة التسرب الوظيفي لدى العاملين.
- 4- العمل على تقليل ضغوط العمل لدى العاملين مما يقلل من شعورهم بالضغط والإجهاد النفسي والبدني في العمل.
- 5- على المؤسسة أن تعمل من أجل توفير متطلبات العمال والاهتمام بانشغالاتهم، والتعامل مع العمال باحترام مشاعرهم وكرامتهم من أجل تقليل نسب التسرب في المؤسسة.
- 6- الاهتمام بدرجة أكبر بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
- 7- الاهتمام بالرفع من الأجر المادي للعمال ليتماشى مع مؤسسات المجتمع الأخرى.
- 8- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، خصوصا فيما يخص منح الحافز والمكافآت والحد من المحاباة والمحسوبية في منحها، مما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة من التقليل من التسرب الوظيفي.
- 9- العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال تحسين السياسات التحفيزية داخل المنظمة للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي.
- 10- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي وترك العمل وكيفية معالجتها.
- 11- ضرورة عقد ندوات ولقاءات حول موضوع بيئة العمل وعلاقتها بتسرب الموظفين في القطاع العام والخاص.
- 12- توسيع الدراسات تشمل فئات ومؤسسات أكثر لمعالجة ظاهرة التسرب الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

بعد عرضنا الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية لهذا البحث، فقد تعرضنا في هذا الفصل إلى مناقشة البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، ثم استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية الثلاثة، وفي ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة التي أكدت إلى أن هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي، وكما تم التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي أفرتها الدراسة الحالية.

# الخاتمة

### خاتمة:

تعتبر بيئة العمل الداخلية المكان الذي يعمل فيه الأفراد ويبدلون فيه طاقاتهم وإمكانياتهم، وتعد إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي على أي مؤسسة الاهتمام بها من أجل تحقيق استراتيجياتها المستقبلية والأهداف الكلية لها، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إلقاء الضوء على ظاهرة التسرب الوظيفي في علاقته ببيئة العمل الداخلية بالمؤسسة الكاتمية للفلين، حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن التسرب الوظيفي تتداخل فيه الكثير من العوامل التنظيمية ببيئة العمل الداخلية بمختلف مكوناتها تساهم في حدوث هذه الظاهرة، فالظروف الفيزيائية وضغوط العمل المحيطة، وكذلك ضعف نظام الحوافز وغيرها تؤدي لحدوث مثل هذه المشكلات التنظيمية، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية في انتظار دراسات أكثر توسعا من المختصين في المجال من أجل التعمق والبحث في الأسباب الحقيقية وراء التسرب الوظيفي حتى نتمكن من الوصول إلى نتائج يمكن أن تستفيد منها المؤسسات ومحاولة التقليل من مثل هذه الظواهر نظرا لأهمية المورد البشري لديها.

ورغم ما توصلنا إليه من نتائج فإن دراستنا المتواضعة حول علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة تبقى غير كافية ويمكن أن تكون بها نقائص، ولهذا فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تكون منطلقا لدراسات أخرى.

## قائمة المراجع:

1. الكتب
2. معاجم والقواميس
3. المجلات العلمية
4. ملتقيات

## قائمة المراجع:

اولا: لكتب

ثانيا: لمعاجم والقواميس

ثالثا: الرسائل الجامعية

رابعا: المجلات العلمية

خامسا: الملتقيات



الملاحق

أولاً: قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول   | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس  | 78     |
| 02    | يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن   | 78     |
| 03    | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الأسرية   | 99     |
| 04    | يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي   | 100    |
| 05    | يمثل توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي   | 100    |
| 06    | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأجر  | 101    |
| 07    | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية   | 102    |
| 08    | يمثل مدى توفر الإضاءة الكافية لأداء المهام وإلى ما يؤدي ذلك                              | 103    |
| 09    | يمثل مدى توفر التهوية الكافية وكيف يشعرون العمال   | 104    |
| 10    | يمثل مدى توفر مكان العمل على النظافة اللازمة وكيف يتصرفون للعمل                          | 105    |
| 11    | يمثل مدى مكان العمل وتصميمه الداخلي من أجل القيام بالعمل وإلى ماذا يعود ذلك              | 106    |
| 12    | يمثل ما إذا كانت الآلات المتوفرة بالمؤسسة ملائمة لأداء العمال لمهامهم وإلى ماذا يعود ذلك | 108    |
| 13    | يمثل مدى تعرض العمال إلى أمراض مهنية وراجع ذلك إلى                                       | 109    |
| 14    | يمثل مدى تعرض العمال للإصابات وإلى ما يعود ذلك   | 110    |
| 15    | يمثل رؤية الباحثين إلى مكان إنجاز عملهم  | 112    |
| 16    | يمثل مدى تفكير العمال في تفسير منصب العمل  | 113    |
| 17    | يمثل مدى تناسب المهام الموكلة للعمال مع قدراتهم وإلى ما يؤدي ذلك                         | 115    |
| 18    | يمثل مدى كفاية ساعات الراحة مقارنة بحجم الأعمال الموكلة للعمال وإلى ماذا يعود ذلك        | 116    |
| 19    | يمثل مدى وضوح المسؤوليات الممنوحة للعمال وإلى ما يعود ذلك                                | 118    |
| 20    | يمثل مدى تكليف العاملين بمهام إضافية من قبل المؤسسة وماذا تشر                            | 119    |
| 21    | يمثل ماذا إذا كان العمال يقومون بوظيفة أخرى خارج المؤسسة التي يعملون بها إلى ما يؤدي ذلك | 120    |
| 22    | يمثل مدى تقييم العمال لعلاقتهم مع زملائهم في العمل                                       | 121    |
| 23    | يمثل تقييم العمال لعلاقتهم مع المسؤولين داخل المؤسسة وإلى ما يرجع ذلك                    | 122    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 124 | يمثل مدى مخالفة العاملين لتعليمات الإدارة وما سبب ذلك                                      | 24 |
| 125 | يمثل مدى طلب العمال للاستقالة بسبب ضغوط العمل ولماذا                                       | 25 |
| 127 | يمثل مدى اعتماد المؤسسة على نظام حوافز لعمالها وعلى ماذا تشمل                              | 26 |
| 128 | يمثل على أي أساس تمنح الحوافز للعمال داخل المؤسسة  | 27 |
| 129 | يمثل مدى عدالة نظام الحوافز المقدم من طرف المؤسسة للعمال وإلى ماذا يؤدي ذلك                | 28 |
| 130 | يمثل ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العمال يعكس الجهد المبذول من طرفهم وإلى ما يؤدي بهم ذلك | 29 |
| 132 | يمثل مدى رأي العمال للحوافز المعتمدة في المؤسسة وإلى ما يؤدي ذلك                           | 30 |
| 133 | يمثل ما إذا كان الأجر الذي يتلقاه العامل يشجعه على البقاء في المؤسسة لفترة أطول            | 31 |
| 134 | يمثل أن عدم وجود سياسة تحفيزية مادية ومعنوية واضحة من طرف المؤسسة تدفع العمال إلى          | 32 |

ثانياً: قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                       | رقم الشكل |
|--------|-----------------------------------|-----------|
| 62     | يمثل المبادئ الإدارية لهنري فايول | 01        |
| 70     | يمثل تصور نظرية (x) و (y)         | 02        |
| 72     | يمثل هرم ماسلو للحاجات            | 03        |
| 75     | يمثل الإطار العام لمفهوم النظام   | 04        |

رابعاً: دليل المقابلة:

اسم المؤسسة:الكاتمية للفلين بجيجل.

1- هل سبق وأن واجهتم مشكلة متعلقة بتسرب العمال؟

.....  
.....  
.....

2- من هم العمال الذين يتركون العمل في المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

3- في اعتقادك ما هي الأسباب المتعلقة ببيئة العمل الداخلية التي تؤدي إلى توقف العمال عن العمل؟

.....  
.....  
.....

4- ما هي أهم التأثيرات السلبية لتسرب العمال في المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

5- ما هي آليات التعامل مع ظاهرة التسرب الوظيفي؟

.....  
.....  
.....

6- ما مدى نجاعة الآليات التي تستخدمها المؤسسة للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي؟

.....

.....

.....

خامسا: قائمة المحكمين

| الجامعة       | أسماء المحكمين   |
|---------------|------------------|
| تاسوست - جيجل | حديان صيرينة     |
| تاسوست - جيجل | كعواش عبد الرؤوف |
| تاسوست - جيجل | بوعموشة نعيم     |
| تاسوست - جيجل | شريال مصطفى      |
| تاسوست - جيجل | بوخدوني التوفيق  |

| السؤال قبل القيام بالتعديل  | السؤال بعد التعديل   |
|---|--|
| السؤال رقم 15: عند عدم توفر الجو الملائم للعمل يجعلك ذلك:<br>تتفر من العمل <input type="checkbox"/><br>تطلب النقل الوظيفي <input type="checkbox"/><br>تطلب تغيير مكان العمل الداخلي <input type="checkbox"/>  | حسب اعتقادك هل مكان إنجاز عملك مطمئن <input type="checkbox"/> غير مطمئن <input type="checkbox"/><br>في حالة كونه غير مطمئن يجعلك ذلك:<br>تتفر من العمل <input type="checkbox"/><br>تطلب النقل الوظيفي <input type="checkbox"/><br>تطلب تغيير مكان العمل الداخلي <input type="checkbox"/>   |
| السؤال رقم 18: ما هو تقييم لأوقات الراحة التي تمنحها لك المؤسسة؟<br>كافية <input type="checkbox"/> غير كافية <input type="checkbox"/><br>في حالة كونها غير كافية يؤدي ذلك إلى:<br>الإجهاد <input type="checkbox"/> الانفعال <input type="checkbox"/><br>عدم الرضى <input type="checkbox"/><br>إجابة أخرى حددها: .....   | أوقات الراحة التي تمنحها لك المؤسسة مقارنة بالمهام التي تؤديها؟<br>كافية <input type="checkbox"/> غير كافية <input type="checkbox"/><br>في حالة كونها غير كافية يؤدي ذلك إلى:<br>الإجهاد <input type="checkbox"/> الانفعال <input type="checkbox"/><br>عدم الرضى <input type="checkbox"/><br>إجابة أخرى حددها: .....   |
| السؤال رقم 19: ترى أن المسؤوليات الممنوحة لك واضحة؟<br>نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/><br>إذا كانت الإجابة بـ"لا" يعود ذلك إلى:<br>عدم وضوح الصلاحيات <input type="checkbox"/><br>عدم وضوح المسؤوليات والواجبات <input type="checkbox"/><br>عدم وضوح الأهداف والغايات <input type="checkbox"/><br>تداخل في المسؤوليات والواجبات <input type="checkbox"/> | ترى أن المسؤوليات الممنوحة لك واضحة؟<br>نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/><br>إذا كانت الإجابة بـ"لا" يعود ذلك إلى:<br>عدم وضوح الصلاحيات <input type="checkbox"/><br>عدم وضوح المسؤوليات والواجبات <input type="checkbox"/><br>عدم وضوح الأهداف والغايات <input type="checkbox"/><br>تداخل في المسؤوليات والواجبات <input type="checkbox"/> |
| السؤال رقم 20: سبق وأن كلفت بمهام إضافية في مؤسستك؟<br>نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>   | السؤال رقم 20: سبق وأن كلفتك المؤسسة بمهام إضافية؟<br>نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>   |
| السؤال رقم 22: كيف تقييم علاقتك مع زملائك في العمل؟<br>جيدة <input type="checkbox"/> متذبذبة <input type="checkbox"/> سيئة <input type="checkbox"/>   | السؤال رقم 22: كيف تقييم علاقتك مع زملائك في العمل؟<br>جيدة <input type="checkbox"/> حسنة <input type="checkbox"/> سيئة <input type="checkbox"/>   |
| السؤال رقم 23: كيف تقييم علاقتك بالمسؤولين داخل المؤسسة؟<br>جيدة <input type="checkbox"/> بدية <input type="checkbox"/>   | السؤال رقم 23: كيف تقييم علاقتك بالمسؤولين داخل المؤسسة؟<br>جيدة <input type="checkbox"/> بدية <input type="checkbox"/>  |



|   |   |
|---|---|
| <p>في حالة كونها سيئة، أو متذبذبة يرجع ذلك إلى:</p> <p>عدم التفهم اللا <input type="checkbox"/> ، <input type="checkbox"/> لية احتياجاتك</p> <p>أدت بك العلاقة <input type="checkbox"/> ، أو المتذبذبة مع المسؤولين في المؤسسة إلى:</p> <p>تعمد الغياب <input type="checkbox"/> ب من أداء المهام <input type="checkbox"/></p> <p>تعمد التأخر عن وقت العمل <input type="checkbox"/></p> <p>افتعال المشاكل <input type="checkbox"/></p> | <p>جيدة <input type="checkbox"/> حسنة <input type="checkbox"/> سيئة <input type="checkbox"/></p> <p>في حالة كونها سيئة، يرجع ذلك إلى:</p> <p>عدم التفهم <input type="checkbox"/> اللاعدالة <input type="checkbox"/></p> <p>عدم تلبية احتياجاتك <input type="checkbox"/></p> <p>الإحساس بالتهميش من طرف المسؤولين <input type="checkbox"/></p> <p>التهرب من أداء المهام <input type="checkbox"/></p> <p>أدت بك العلاقة السيئة مع المسؤولين في المؤسسة إلى:</p> <p>التهرب من أداء المهام <input type="checkbox"/></p> <p>تعمد التأخر عن وقت العمل <input type="checkbox"/></p> <p>افتعال المشاكل <input type="checkbox"/></p> |
| <p>سبق لك من قبل وأن خالفت تعليمات الإدارة</p> <p>نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/></p>  | <p>السؤال رقم 24: سبق لك أن خالفت التعليمات التي تنص عليها القوانين الداخلية للعمل؟</p> <p>نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/></p>   |
| <p>تعتمد المؤسسة نظام حوافز لعمالها ؟</p> <p>نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/></p>   | <p>السؤال رقم 26: تعتمد المؤسسة على نظام حوافز لعمالها ؟</p> <p>نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/></p>  |

السؤال رقم 35: تجعلك قلة الحوافز في المؤسسة إلى اللجوء إلى ادعاء المرض؟

نعم  لا

السؤال رقم 36: سبق وأن تعمدت التأخر عن وقت العمل؟

في حالة نعم كان ذلك بسبب:

غياب التشجيع

عدم اهتمام المؤسسة لانشغالاتك

السؤال رقم 37: يدفعك نظام الترقية المعتمد من طرف المؤسسة إلى التفكير جدياً في السؤال عن فرص عمل بمؤسسات أخرى؟

نعم  لا

السؤال رقم 38: عدم وجود سياسة مادية ومعنوية تدفعك للتفكير في تقديم الاستقالة؟

نعم  لا

عدم وجود سياسة تحفيزية مادية ومعنوية واضحة من طرف المؤسسة تدفعك إلى:

الادعاء المتكرر للمرض

كثرة التأخرات

التفكير جدياً في البحث عن فرص عمل أخرى

طلب الاستقالة

إجابات أخرى حددها: .....

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

اقل من 20 سنة  
 من 20 إلى أقل من 30 سنة  
 من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 سنة فما فوق

3- الحالة الأسرية:

متزوج  أعزب  مطلق  ارمل

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- المركز الوظيفي: .....

6- الأجر:

اقل من 20000 دج  
 من 20000 الى اقل من 30000 دج  
 من 30000 الى اقل من 40000 دج  
 من 40000 فما فوق

7- الاقدمية:

اقل من 5 سنوات  
 من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات  
 من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة  
 من 20 سنة فما فوق

## المحور الثاني: الظروف الفيزيائية و التسرب الوظيفي.

8- ترى أن الإضاءة كافية لأداء مهامك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ"لا" يؤدي ذلك إلى:

قلة التركيز  ارتكاب الأخطاء  التعرض للإصابات  الارتباك والتوتر

نتائج أخرى حددها: .....

9- يتوفر مكان عملك على تهوية كافية؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة "نعم" تشعر بـ:

التضايق  الرغبة في مغادرة مكان العمل  الشعور بالتعب والإرهاق  فقدان التركيز

10- تعتقد بأن مكان العمل يتوفر على النظافة اللازمة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ"لا" كيف تتصرف في هذه الحالة:

.....

11- ترى بان ترتيب مكان العمل و تصميمه الداخلي ملائم من اجل قيامك بالعمل ؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ"لا" يعود ذلك إلى:

ترتيب الآلات غير مناسب  منافذ غير كافية  
 ضيق المساحة  أرضية مكان العمل غير صالحة

عناصر أخرى حددها: .....

-في حالة كون مكان العمل و تصميمه غير ملائم يجعلك ذلك :

ترغب في ترك العمل  تبحث عن وظيفة اخرى  طلب تغيير مكان العمل

أخرى حددها: .....

12- تعتقد بأن الآلات المتوفرة بالمؤسسة ملائمة لأداء مهامك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ"لا" يعود ذلك إلى:

قدم الآلات  قلة الصيانة  قلة نظافة الآلات  نقص وسائل الحماية فيها

أخرى حددها: .....

13- سبق وأن تعرضت لأمراض مهنية؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ"نعم" كان ذلك راجع إلى:

كثرة الضجيج  الحرارة المرتفعة  الروائح الكريهة  قلة النظافة

14- سبق وأن تعرضت لإصابات أثناء أدائك لعملك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ"نعم" يعود ذلك إلى:

ضعف التحكم في الآلات  نقص أدوات الأمن والوقاية   
قلة الصيانة  عدم صلاحية الآلات للعمل

أسباب أخرى حددها: .....

- كيف تعاملت المؤسسة مع إصابتك؟

اهتمت  لم تهتم

أخرى حددها: .....

15- حسب اعتقادك هل مكان انجاز عملك :

مطمئن  غير مطمئن

-في حالة كونه غير مطمئن يجعلك ذلك :

تتفر من العمل  تطلب النقل الوظيفي  تطلب تغيير مكان العمل الداخلي

\_ أسباب أخرى اذكرها: .....

16- تفكر جدياً في تغيير منصب العمل بسبب عدم اهتمام المؤسسة بتهيئة مكان عملك ؟

نعم  لا

### المحور الثالث: ضغوط العمل والتسريح الوظيفي.

17- تعتقد أن المهام الموكلة إليك تتماشى مع قدراتك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ"لا" يؤدي ذلك إلى:

صعوبة أداء المهام  كثرة ارتكاب الأخطاء  صعوبة في التركيز

أخرى حددها: .....

18- أوقات الراحة التي تمنحها لك المؤسسة مقارنة بالمهام التي تؤديها ؟

كافية  غير كافية

-في حالة كونها غير كافية يؤدي ذلك إلى :

الإجهاد  القلق والانفعال  عدم الرضى

19- ترى ان المسؤوليات الممنوحة لك واضحة؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بـ"لا" يعود ذلك إلى:

-غموض في الصلاحيات  -تناقض التوجيهات من الرئيس

-عدم وضوح الأهداف والغايات  -تداخل في المسؤوليات و الواجبات

أخرى حددها: .....

- من بين النتائج التالية ماهي النتائج المترتبة عن عدم وضوح المهام التي يجب أن تقوم بها في المؤسسة ؟

صعوبة السيطرة على عملك  قلة المبادرة

قتل روح الإبداع لديك  الإحباط و الفشل

نتائج أخرى حددها: .....

20- سبق وأن كُفِّت بمهام إضافية في مؤسستك ؟

نعم  لا

كانت الإجابة بـ"نعم" تشعر بـ:

التضايق والاستياء  الإرهاق والتعب

نتائج أخرى حددها: .....

21- هل تقوم بوظيفة أخرى خارج المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم" يؤدي ذلك إلى:

صعوبة التوفيق بين الوظائف  الضغط والقلق  ضيق الوقت

أخرى حددها: .....

22- كيف تقيم علاقتك مع زملائك في العمل؟

جيدة  متذبذبة  سيئة

23- كيف تقيم علاقتك بالمسؤولين داخل المؤسسة؟

جيدة  متذبذبة  سيئة

في حالة كونها سيئة أو متذبذبة، يرجع ذلك إلى:

عدم التفهم  اللامعالية  عدم تلبية احتياجاتك

الإحساس بالتهميش من طرف المسؤولين

- أدت بك العلاقة السيئة أو المتذبذبة مع المسؤولين في المؤسسة إلى؟

تعمد الغياب  التهرب من أداء المهام  تعمد التأخر عن وقت العمل

افتعال المشاكل

أخرى حددها: .....

24- سبق لك من قبل و أن خالفت تعليمات الإدارة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم" ما سبب ذلك:

تنمرك من الوضع  غياب تقدير الذات من طرف المسؤولين  
 عدم تلبية مطالبك

أخرى حددها: .....

- عند مخالفتك لتعليمات الإدارة ماهي الإجراءات التي اتخذت حيال ذلك؟

فتح باب الحوار  الإنذار  التهديد بالطرد

أخرى حددها: .....

25- تدفّعك ضغوط العمل إلى طلب التقاعد المبكر؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب "نعم" لماذا؟ .....

### المحور الرابع: نظام الحوافز و التمرج الوظيفي.

26- تعتمد المؤسسة نظام حوافز لعمالها؟

نعم  لا

كانت الإجابة ب"نعم" تشمل على:

علاوات  ترقيات  مكافآت  رحلات  زيادة في الأجر

أخرى حددها: .....

27- حسب رأيك ما هي معايير منح الحوافز في المؤسسة؟

الأقدمية في العمل  الجهد المبذول في العمل  الكفاءة  
 المحاباة  العشوائية

أخرى حددها: .....

28- تعتقد بان نظام الحوافز المقدم من طرف المؤسسة نظاما عادلا؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة "بلا" يؤدي ذلك إلى:

الشعور بـ(الحقرة)  الشعور بعدم الأمان  
 الإحساس بعدم الانتماء للمؤسسة  الدخول في صراع مع المسؤولين



29 - يعكس الأجر الذي تتقاضاه ما تبذله من جهد؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة "بلا" يؤدي ذلك إلى:

التغيب عن العمل  عدم الاهتمام بالعمل  
 الرغبة في ترك العمل  عدم التفاني في العمل

30 - تعتقد بأن الحوافز المعتمدة في المؤسسة؟

كافية  غير كافية

- في حالة كونها "غير كافية" يجعلك ذلك :

تنهرب من العمل  الخروج قبل الدوام  عدم الحضور في الوقت

31 - تعتقد بأن الأجر الذي تتقاضاه يشجعك على البقاء في المؤسسة لفترة أطول ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة "بلا" لماذا؟.....

32- عدم وجود سياسة تحفيز مادية ومعنوية واضحة من طرف المؤسسة تدفعك إلى :

التفكير جدياً في البحث عن فرص عمل أخرى  الإدعاء المتكرر للمرض  
 كثرة الغياب  طلب الاستقالة

-إجابات أخرى حددها:.....

## رابعاً: دليل المقابلة

اسم المؤسسة: الكاتمية للفلين بجيجل.

1- هل سبق وأن واجهتم مشكلة متعلقة بتسرب العمال؟

.....  
.....  
.....

2- من هم العمال الذين يتركون العمل في المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

3- في اعتقادك ما هي الأسباب المتعلقة ببيئة العمل الداخلية التي تؤدي إلى توقف العمال عن العمل؟

.....  
.....  
.....

4- ما هي أهم التأثيرات السلبية لتسرب العمال في المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

5- ما هي آليات التعامل مع ظاهرة التسرب الوظيفي؟

.....  
.....  
.....

6- ما مدى نجاعة الآليات التي تستخدمها المؤسسة للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي؟

.....

.....

.....

## خامسا: قائمة المحكمين

| الجامعة       | أسماء المحكمين   |
|---------------|------------------|
| تاسوست - جيجل | حديان صيرينة     |
| تاسوست - جيجل | كعواش عبد الرؤوف |
| تاسوست - جيجل | بوعموشة نعيم     |
| تاسوست - جيجل | شريال مصطفى      |
| تاسوست - جيجل | بوخدوني التوفيق  |

| السؤال قبل القيام بالتعديل  | السؤال بعد التعديل   |
|---|--|
| السؤال رقم 15: عند عدم توفر الجو الملائم للعمل يجعلك ذلك:<br>تتفر من العمل<br>تطلب النقل الوظيفي<br>تطلب تغيير مكان العمل الداخلي   | حسب اعتقادك هل مكان إنجاز عملك مطمئن<br>غير مطمئن<br>في حالة كونه غير مطمئن يجعلك ذلك:<br>تتفر من العمل<br>تطلب النقل الوظيفي<br>تطلب تغيير مكان العمل الداخلي   |
| السؤال رقم 18: ما هو تقييم لأوقات الراحة التي تمنحها لك المؤسسة؟<br>كافية<br>غير كافية  | أوقات الراحة التي تمنحها لك المؤسسة مقارنة بالمهام التي تؤديها؟<br>كافية<br>غير كافية<br>في حالة كونها غير كافية يؤدي ذلك إلى:<br>الإجهاد<br>القلق و الانفعال<br>عدم الرضى<br>إجابة أخرى حددها: .....      |
| السؤال رقم 19: ترى أن المسؤوليات الممنوحة لك واضحة؟<br>نعم<br>لا<br>إذا كانت الإجابة بـ"لا" يعود ذلك إلى:<br>عدم وضوح الصلاحيات<br>عدم وضوح المسؤوليات والواجبات<br>عدم وضوح الأهداف والغايات | ترى أن المسؤوليات الممنوحة لك واضحة:<br>نعم<br>لا<br>إذا كانت الإجابة بـ"لا" يعود ذلك إلى:<br>غموض في الصلاحيات<br>تناقض التوجيهات من الرئيس<br>عدم وضوح الأهداف والغايات<br>تداخل في المسؤوليات والواجبات |
| السؤال رقم 20: سبق وأن كلفتك المؤسسة بمهام إضافية؟<br>نعم<br>لا   | سبق وأن كلفت بمهام إضافية في مؤسستك؟<br>نعم<br>لا  |
| السؤال رقم 22: كيف تقييم علاقتك مع زملائك في العمل؟<br>جيدة<br>سيئة   | كيف تقييم علاقتك مع زملائك في العمل؟<br>جيدة<br>سيئة   |
| السؤال رقم 23: كيف تقييم علاقتك بالمسؤولين داخل المؤسسة؟<br>جيدة<br>متذبذبة<br>سيئة   | كيف تقييم علاقتك بالمسؤولين داخل المؤسسة؟<br>جيدة<br>متذبذبة<br>سيئة   |

|  |  |
|--|--|
| <p>في حالة كونها سيئة، أو متذبذبة يرجع ذلك إلى:<br/> عدم التفهم اللاعدالة عدم تلبية احتياجاتك<br/> أدت بك العلاقة السيئة، أو المتذبذبة مع المسؤولين في المؤسسة إلى:<br/> تعهد الغياب التهرب من أداء المهام<br/> تعهد التأخر عن وقت العمل<br/> افتعال المشاكل</p> | <p>جيدة حسنة سيئة<br/> في حالة كونها سيئة، يرجع ذلك إلى:<br/> عدم التفهم اللاعدالة<br/> عدم تلبية احتياجاتك<br/> الإحساس بالتهميش من طرف المسؤولين<br/> التهرب من أداء المهام<br/> أدت بك العلاقة السيئة مع المسؤولين في المؤسسة إلى:<br/> التهرب من أداء المهام<br/> تعهد التأخر عن وقت العمل<br/> افتعال المشاكل</p> |
| <p>سابق لك من قبل وأن خالفت تعليمات الإدارة<br/> لا نعم</p>  | <p>السؤال رقم 24: سبق لك أن خالفت التعليمات التي تنص عليها القوانين الداخلية للعمل؟<br/> لا نعم</p>  |
| <p>تعتمد المؤسسة نظام حوافز لعمالها؟<br/> لا نعم</p>   | <p>السؤال رقم 26: تعتمد المؤسسة على نظام حوافز لعمالها؟<br/> لا نعم</p>  |
| <p>عدم وجود سياسة تحفيزية مادية ومعنوية واضحة من طرف المؤسسة تدفعك إلى:<br/> الإدعاء المتكرر للمرض<br/> كثرة التأخرات<br/> التفكير جدياً في البحث عن فرص عمل أخرى<br/> طلب الإستقالة<br/> إجابات أخرى حددها: .....</p>   | <p>السؤال رقم 35: تجعلك قلة الحوافز في المؤسسة إلى اللجوء إلى إدعاء المرض؟</p>   |
|  | <p>السؤال رقم 36: سبق وأن تعمدت التأخر عن وقت العمل؟<br/> في حالة نعم كان ذلك بسبب:<br/> غياب التشجيع<br/> عدم اهتمام المؤسسة لانشغالاتك<br/> السؤال رقم 37: يدفعك نظام الترقية المعتمد من</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>طرف المؤسسة إلى التفكير جدياً في السؤال عن<br/>فرص عمل بمؤسسات أخرى؟</p> <p>نعم لا</p>              |
|  | <p>السؤال رقم 38: عدم وجود سياسة مادية ومعنوية<br/>تدفعك للتفكير في تقديم الاستقالة؟</p> <p>نعم لا</p> |