

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار : علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

## البيئة الداخلية للعمل والتسيب الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال - تيارت -

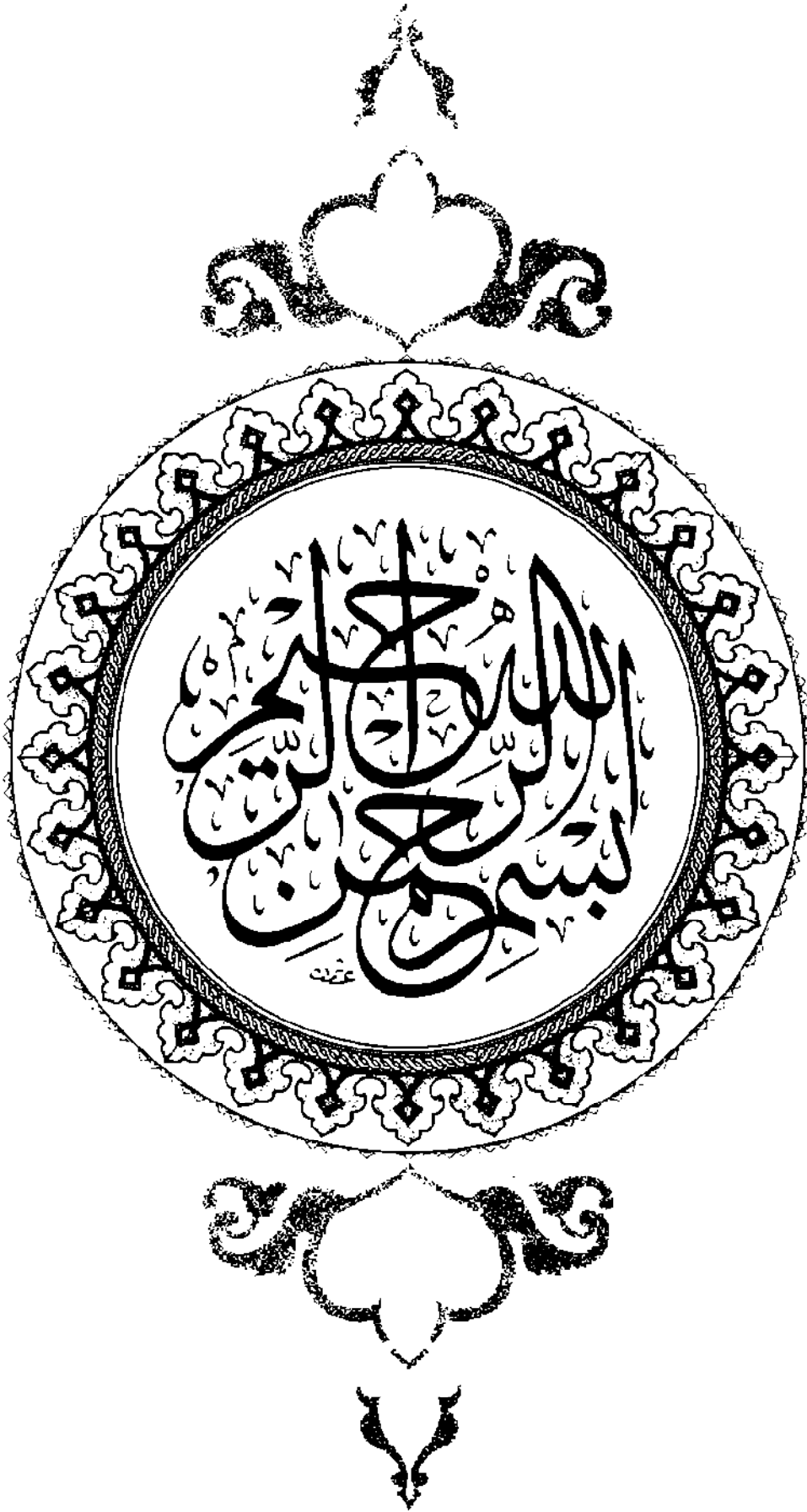
إشراف:

عربات منير

إعداد

❖ بلحسين كريمة

السنة الجامعية: 2015/2014



# شكر و عرفان .

الحمد لله على توفيقه وجميل إحسانه وله، الحمد على منه وجزيل عطائه

الحمد لله وكفى و صلى اله وسلم على نبيه المصطفى

محمدًا عليه أفضل الصلوات وأمر كى التسليم .

فالشكر لله أولاً, ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذي

الفاضل عربات منير على تفضله بالإشراف على البحث، وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة و

ملاحظاته السديدة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث و وصوله إلى، هذه

الصورة، فله عظيم الشكر والتقدير .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الأستاذ يحيى عبد المالك

والأستاذ شياب على تقديم المساعدة لي لإنجاز هذا البحث .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير، إلى الأساتذة المحكمين الذين منحوا لي جزءاً، من

وقتهم الثمين ولم يخلوا علي بملاحظاتهم السديدة .

وفي الأخير أسأل الله العلي العظيم ، أن يجعل

هذا العمل المتواضع خالصاً لوجهه الكريم

واخر دعواتنا أن الحمد لله رب العالمين .

# إهداء

إلى كل من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما.

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما، إلى والدي العزيزين.

إلى ابنتي العزيزة، إيمان شيباء، إلى إخوتي وأخواتي وأبناء، إخوتي

إلى صديقتي لبني رشيدة وأسماء.

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر وخاصة الفوج 01.

إلى كل منسقط من قلبي سهوا.

أهدي هذا العسل .

## الفهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس الأشكال والجداول

ملخص الدراسة

أ..... مقدمة

### الباب الأول: الجانب النظري الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع ..... 05
- 2- أهمية الموضوع ..... 05
- 3- أهداف الدراسة ..... 06
- 4- إشكالية الدراسة ..... 07
- 5- فرضيات الدراسة ..... 10
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة ..... 10
- 7- الدراسات السابقة ..... 17

### الفصل الثاني: البيئة الداخلية للعمل

- 1- عناصر البيئة الداخلية للعمل ..... 25
- 1-1 نمط القيادة ..... 25
- 2-1 الإتصال التنظيمي ..... 28
- 3-1 نوع التكنولوجيا المستخدمة ..... 28
- 4-1 العلاقات السائدة داخل المنظمة ..... 29
- 5-1 طبيعة العمل ..... 31
- 6-1 الحوافز المادية والمعنوية ..... 33
- 7-1 الأساليب الإشرافية ..... 34
- 2- المكونات المادية لبيئة العمل ..... 36
- 2-1- الضوضاء ..... 36
- 2-2 الإضاءة ..... 36
- 2-3 درجة الحرارة ..... 36
- 2-4- تصميم المكاتب ..... 37
- 3- أنواع بيئات العمل الداخلية ..... 37
- 3-1- البيئة التنظيمية ..... 37

- 38..... 2-3- البيئية الوظيفية
- 38..... 3-3- البيئية المادية
- 38..... 4-3- البيئية التقنية
- 39..... 4- العوامل المؤثرة على البيئة العمل الداخلية
- 39..... 1-4- المواد الخام
- 39..... 2-4- الموارد البشرية
- 40..... 3-4- الموارد المالية
- 40..... 3-4- النمط القيادي
- 40..... 5-4- السياسات الإدارية
- 41..... 6-4- القيم المهنية
- 41..... 7-4- الهياكل التنظيمية
- 41..... 5- تصنيفات بيئة العمل
- 41..... 1-5- البيئة الخارجية العامة
- 42..... 2-5- البيئة الخارجية الخاصة
- 42..... 3-5- البيئة الداخلية
- 42..... 6- معوقات البيئة الداخلية
- 43..... 1-6- معوقات فردية
- 43..... 2-6- معوقات تنظيمية
- 44..... 3-6- معوقات بيئية

### الفصل الثالث : التسبب الوظيفي

- 46..... 1-الاتجاهات النظرية للتسبب الوظيفي
- 46..... 1-1 نظرية ماكجريجور ( نظرية X و Y )
- 48..... 2.1 نظرية الدافعية والصيانة عند هيرزبيرغ
- 49..... 2- مظاهر التسبب الوظيفي
- 50..... 1.2 العياب عن الدوام الرسمي
- 51..... 2.2 تضخم العمالة بالجهاز الاداري
- 51..... 2-3- انخفاض إنتاجية الموظف والإدارة
- 51..... 2-4- التأخر عن الحضور مع بداية الدوام الرسمي
- 52..... 2-5- البطء في إنجاز المعاملات
- 52..... 2-6- الخروج المبكر من العمل
- 52..... 3- أسباب التسبب الوظيفي

- 52.....3-1- مشاكل إدارية.
- 53.....3-2- مشاكل تنظيمية
- 53.....3-3- مشاكل اجتماعية
- 54.....3-4- مشاكل قانونية
- 54.....3-5- مشاكل فنية
- 55.....4- حالات التسبب الوظيفي
- 55.....4-1- عدم مراعاة إنجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة.
- 55.....4-2- عدم تخصيص ساعات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال.
- 55.....4-3- الغياب وترك العمل أثناء الدوام الرسمي
- 56.....4-4- عدم مراعاة القوانين واللوائح والنظم السارية.
- 56.....4-5- عدم الالتزام بالأوامر وتعليمات الرؤساء
- 56.....4-6- التهرب من العمل
- 56.....5- الآثار المترتبة على التسبب الوظيفي
- 57.....5-1- الآثار الاقتصادية
- 57.....5-2- الآثار الاجتماعية
- 58.....5-3- الآثار الإدارية
- 58.....6- الغرض من دراسة ظاهرة التسبب الوظيفي في إدارة الدول النامية.
- 59.....6-1- التقدم العلمي والتكنولوجي السريع.
- 59.....6-2- الثورة الصناعية وما أعقبها من اكتشافات
- 59.....6-3- تفاقم أزمات الأنظمة الرأسمالية نتيجة ما تعانيه من ركود اقتصادي.
- 60.....6-4- عجز الدول النامية في تحقيق الأهداف لخطط التنمية الاقتصادية.
- 61.....7- أبعاد وأثار ظاهرة التسبب في الإدارات الجزائرية.

### الباب الثاني: الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: مجالات الدراسة

- 66.....1.1- المجال المكاني
- 80.....1.2- المجال الزمني
- 80.....1.3- المجال البشري
- 81.....2- المنهج المستخدم في الدراسة
- 82.....3- أدوات جمع البيانات
- 82.....3-1- الملاحظة
- 83.....3-2- المقابلة
- 84.....3-3- الاستمارة
- 85.....4- العينة وكيفية اختيارها
- 85.....4-1- كيفية اختيار العينة

86.....-2-4 خصائص العينة.....

### الفصل الخامس: عرض وتحليل وتقييم نتائج الدراسة

- 1- عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الفرعية الأولى..... 95
- 2- عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الفرعية الثانية..... 111
- 3- عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة..... 120
- 4- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى..... 139
- 5- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية..... 140
- 6- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة..... 141
- 7- تقييم نتائج الفرضية العامة..... 144
- 9- موقع البحث من نظرية إدارة الموارد البشرية..... 147
- خاتمة..... 150
- قائمة المراجع..... 152



## قائمة الأشكال والجدول

الصفحة	اسم الجدول	رقم
35	يوضح نموذج لعلاقات التأثير والتأثر بين بيئة العمل وغيرها من المتغيرات	1
87	يوضح البيانات المتعلقة بالجنس	2
88	يوضح البيانات المتعلقة بالسن	3
89	يوضح البيانات المتعلقة بالحالة المدنية	4
90	يوضح البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي	5
91	يوضح البيانات المتعلقة بالمستوى الوظيفي	6
92	يوضح البيانات المتعلقة بالأقدمية في العمل	7
95	يوضح الخطة التي تعتمدها المؤسسة لتحديد مهام العمال	8
96	يوضح التعارض بين ممارسة الإدارة و العمل الأساسي للموظف	9
97	يوضح طبيعة العمل الذي يؤديه العامل	10
99	يوضح طبيعة العمل في غير إختصاص العامل	11
100	يوضح إذا كان تنسيق بين الإدارة العامة والأقسام التابعة لها	12
101	يوضح ساعات العمل الطويلة في العمل	13
103	يوضح تنقل المهام بين الإدارات	14
104	يوضح إتاحة المؤسسة المشاركة في تنظيم سير عملك	15
105	يوضح القيام بأعمال ليس لها علاقة بوظيفتك	16
107	يوضح التقسيم الغير ملائم للعمل	17
108	يوضح نتائج تقييم الأداء	18
110	يوضح ترك الحرية للعامل لإنجاز العمل بالطريقة و الأسلوب الذي يريده	19
111	يوضح توفر مكان العمل على إنارة جيدة	20
112	يوضح توفر مكان العمل على تهوية جيدة	21
113	يوضح وجود مكان مخصص لإستراحة الموظفين	22
114	توضح تأثير أدخنة السيارات والآليات عند تشغيلها على مزاج العامل	23
115	يوضح توفر بدلات خاصة بالعمل	24
116	يوضح توفر وسائل الأمن والوقاية	25
117	يوضح أهمية توفر الآلات والتجهيزات في مكان العمل	26
118	يوضح إذا كانت مكاتب العمل مجهزة و مناسبة للعمل	27
120	يوضح اللوائح و الأنظمة و القواعد المعمول بها في الإدارة	28
121	يوضح النظام الداخلي للمؤسسة	29

122	يوضح إلتزام المسؤول بالتعليمات الموجودة في اللوائح	30
124	يوضح إنضباط العاملين داخل المؤسسة	31
125	يوضح تلقي العامل تعليمات من المسؤول المباشر	32
126	يوضح التأخير في الحضور إلى العمل	33
128	يوضح طلب زميل في العمل من زميله أن يكمل له العمل المتبقي	34
130	يوضح في حالة غياب المسؤول المباشر عن العمل	35
132	يوضح مغادرة المؤسسة إذا أتيحت لك فرصة أحسن	36
134	يربط بين في إنجاز العمل والمشاركة في تنظيم سير العمل	37
135	يربط بين تجهيزات مكاتب العمل و توفر مكان العمل على إنارة جيدة	38
137	يربط بين الإنضباط من طرف العاملين و إلتزام المسؤول بالتعليمات	39

## **Résumé Certificat Master**

### **Le titre:**

L'environnement interne du travail et de l'oisiveté de carrière.

Fondation étude sur le terrain -Naftal -Tiaret-

### **Préparé par:**

BELHOCINE KARIMA.

### **Supervision du Prof:**

ARABAT MOUNIR.

### **Problème recherche:**

Rôle de l'environnement interne de l'incidence de l'oisiveté carrière dans les institutions algériennes?

### **Hypothèses de l'étude:**

- Chaque fois que la division du travail est approprié à chaque état lent dans l'exécution des tâches.
- Chaque fois que les conditions physiques de travail inadéquates chaque fois il y avait une augmentation dans les taux de travailleurs absents.
- La baisse de la clarté des règles de procédure applicables dans l'organisation a augmenté degrés de tolérance de réussite entre les travailleurs.

Les questions de recherche:

Quels sont les aspects les plus importants du chaos qui règne dans les institutions algériennes?

-Y At. Diriger l'élaboration et l'amélioration du système administratif afin de réduire la propagation de l'oisiveté de carrière de phénomène?

-Est Le manque de clarté dans l'organisation règlements applicables mènent à des manifestations de négligence liées au poste?

-Est Peuvent être les conditions physiques de travail dans la cause de certains aspects de l'oisiveté de carrière? Comme en retard, quittent les lieux de travail pour des raisons subjectives, absentéisme ...?

-Quels sont l'environnement de travail interne associé et les causes qui conduisent à la paresse de carrière?

- Quels sont les moyens appropriés pour améliorer l'environnement de travail interne, notamment en limitant l'oisiveté de carrière de phénomène?

### **Méthode De Recherche:**

Dans l'étude appuyée sur l'approche descriptive analytique, afin de parvenir à des fins spécifiques, où cette approche comme ce qui est un objet et de son interprétation.

Les résultats les plus importants:

- Partition est pas approprié pour le travail de l'institution pourrait avoir un conflit de rôles entre les travailleurs, conduisant à la création du phénomène de laxisme et de négligence de la part des employés de l'institution.

- Équipement de travail est adapté aussi bien sur le plan matériel ou physique.

- Ne L'existence de cours de formation permettant aux employés de développer leurs compétences et l'accès aux possibilités pour la créativité et l'innovation.

- Négligence de la participation des travailleurs à la prise de décisions sur l'opportunité de travailler ou de l'institution.

- Manque de l'institution des technologies modernes.

## ملخص شهادة ماستر

### عنوان المذكرة:

.البيئة الداخلية للعمل و التسيب الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال- تيارت -

### اعداد:

.بلحسين كريمة

### اشراف الأستاذ:

.عربات منير

### مشكلة البحث:

للبيئة الداخلية دور في حدوث التسيب الوظيفي في المؤسسات الجزائرية ؟

### فرضيات الدراسة :

- كلما كان محتوى تقسيم العمل غير مناسب كلما كان هناك بطء في انجاز المهام-

كلما كانت الظروف الفيزيكية للعمل غير ملائمة كلما كانت هناك زيادة في معدلات تغيب العاملين.-

-كلما قل وضوح النظام الداخلي المطبق في المؤسسة زادت درجات التهاون في الانجاز لدى العاملين.

### تساؤلات البحث:

-ما هي أهم مظاهر التسيب السائدة في المؤسسات الجزائرية ؟

-هل يؤدي تطوير و تحسين المنظومة الادارية الى التقليل من تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي ؟

-هل عدم وضوح اللوائح التنظيمية المطبقة في المؤسسة يؤدي الى مظاهر الإهمال و اللامبالاة المرتبطة بالوظيفة ؟

-هل يمكن أن تكون الظروف الفيزيكية للعمل سبب في بعض مظاهر التسيب الوظيفي ؟كالتأخر, ترك مواقع العمل لأسباب غير موضوعية والتغيب... ؟

-ما هي الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية و التي تؤدي إلى التسيب الوظيفي؟

- ما هي السبل المناسبة لتحسين بيئة العمل الداخلية, بما يحد من ظاهرة التسبب الوظيفي ؟

### منهج البحث:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي , من أجل الوصول الى أغراض محددة , حيث يقوم هذا المنهج بوصف ما هو كائن و تفسيره.

### أهم النتائج :

- التقسيم غير الملائم للعمل قد يخلف للمؤسسة صراع في الأدوار بين العاملين مما يؤدي الى خلق ظاهرة التسبب و الاهمال من طرف العاملين بالمؤسسة.
- تجهيزات مكان العمل غير مناسبة سواء من الناحية المادية أو الفيزيائية. -
- عدم وجود دورات تدريبية تمكن العاملين من تطوير مهاراتهم و الحصول على فرص للإبداع و الابتكار.
- تجاهل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة سواء بالعمل أو بالمؤسسة.
- قلة التقنيات الحديثة بالمؤسسة.

مقدمة

## مقدمة :

تسعى المنظمات لتحسين بيئة العمل الداخلية ليس فقط من خلال التجهيزات الأساسية والتكميلية، أو إتباع سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، سواء من حيث المؤهلات والميول والاهتمامات الخاصة بالموظف، أو من حيث طبيعة الوظيفة والمهارات المطلوبة شغلها، بل أيضا من خلال التركيز على العنصر البشري باعتباره محور ارتكاز المنظمات مما يستدعي زيادة درجة ولائه وانتمائه للمنظمة.

ولهذا تهتم الكثير من المنظمات بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها والتقليل من جميع العوامل التي قد تؤدي إلى انحدار المنظمة وتراجعها وبالتالي تؤثر على العاملين وتسبب لهم أنواعا من الضغوط وتقلل من فعاليتهم.

والواقع، فإن المنظمة ذات البيئة الداخلية الضعيفة وغير الملائمة للإنجاز يصيبها الفشل، حتى وإن أبدعت في تخطيط مهامها وكثفت الجهود في متابعة تلك الخطط، كما يؤدي عدم الاهتمام بتطوير بيئة العمل الداخلية في المنظمات إلى انخفاض الفاعلية التنظيمية نتيجة زيادة شعور العاملين بالإحباط في ظل البيئة التي لا تشجع على بذل الجهد، ولا تساعد على التركيز في أداء مهام ووظائف قد تتسم بالخطورة تارة، وقد تحمل تحديات ورهانات صعبة تارة أخرى. وعليه، فالحاجة إلى توفر بيئة داعمة ومعززة لأداء العاملين يعد مطلبا جوهريا وعنصرا حيويا لبلوغ التنظيم الأهداف الإستراتيجية التي رسمها.

ونظرا لأهمية موضوع البيئة الداخلية للعمل والتسيب الوظيفي، يحاول البحث الراهن تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة من خلال ربط ما هو نظري بما هو إمبريقي، حيث أجري البحث بمؤسسة نפטال، كنموذج للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد تضمن البحث خمسة فصول، حيث:



تتاول الفصل الأول موضوع الدراسة وما تضمنه من مبررات اختيار الموضوع البيئية الداخلية للعمل والتسيب الوظيفي، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الفروض والتساؤلات ومفهوم الدراسة والدراسات السابقة.

في حين تضمن الفصل الثاني البيئة الداخلية للعمل واهتم بعرض عناصر البيئة الداخلية للعمل، المكونات المادية لبيئة العمل، أنواع بيئات العمل الداخلية، العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية، تصنيفات بيئة العمل، معوقات البيئة الداخلية للعمل.

أما الفصل الثالث فجاء بعنوان التسيب الوظيفي وتتاول الاتجاهات النظرية للتسيب الوظيفي، مظاهر التسيب الوظيفي، أسباب التسيب الوظيفي، حالات التسيب الوظيفي، الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي، الغرض من دراسة ظاهرة التسيب في إدارة الدول النامية، أبعاد وأثار ظاهرة التسيب في الإدارات الجزائرية.

وجاء الفصل الرابع للوصل بين الإطار النظري والتطبيقي، حيث خصص للإجراءات المنهجية للدراسة، وتتاول مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها.

في حين جاء الفصل الخامس لمناقشة وتحليل وتقييم نتائج الدراسة، كما تضمن أيضا موقع البحث الراهن من نظرية إدارة الموارد البشرية، انتهت الدراسة الراهنة بخاتمة عامة تناولت أهم النتائج المتحصل عليها.

الباب الأول

الجانب النظري

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهمية الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. إشكالية الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. تحديد مفاهيم الدراسة

## 1/ أسباب اختيار الموضوع :

تكمّن أسباب اختيار الموضوع فيما يلي :

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع البيئة الداخلية للعمل والتسيب الوظيفي.
- الضعف الذي تعانيه المؤسسات الجزائرية في معظم إداراتها.
- الواقع السيئ للمؤسسات الجزائرية وبالأخص من الناحية الإنتاجية خلق هاجس لدراسة موضوع البيئة الداخلية وكيف تساهم في حدوث التسيب الوظيفي.
- يمكن أن تفتح هذه الدراسة الباب للبحث في الإخلال الوظيفي لدى قطاعات أخرى يستفيد منها المجتمع وبالتالي ضبط سلوك الموظفين داخل المؤسسة المختلفة.
- قد تساعد هذه الدراسة في تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة.

## 2/ أهمية الموضوع :

تتوقف الجدوى من أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة، وعلى قيمتها العلمية والعملية، ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة، والميدانية من جهة أخرى، وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الجزائرية، وهي البيئة الداخلية باعتبارها عملية فعالة تساهم في التقليل من حدوث الانحرافات وكشف الأخطاء وبالتالي التقليل من الإخلال الوظيفي داخل المؤسسة، كذلك تتجلى أهمية الدراسة في تحديد مجموعة المعوقات التي تواجه العاملين في الإدارة الخاصة، كذلك تكمن أهمية الموضوع في تسليط الضوء على الأضرار الناجمة عن احتمالية تسريب الأسرار الإدارية والمهنية من قبل العاملين التاركين لوظائفهم بسبب التسيب الوظيفي، واحتمالية استفادة منظمات أخرى من هذه الأسرار .

3/ أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق أهداف أساسية يمكن حصرها فيما يلي :
- استعراض وتقييم البيئة الداخلية للعمل، في المؤسسة قيد الدراسة.
- محاولة تشخيص مظاهر التسيب الوظيفي في مؤسسة نפטال التابعة لولاية تيارت لمعرفة ما يحدث على مستوى عموم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحديد المعوقات والعقبات المرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل التي تقف عائقا دون نجاح الإستراتيجية التي تضعها المؤسسات لمكافحة التسيب الوظيفي (الإهمال الوظيفي).
- محاولة التعرف على الأسباب ذات العلاقة ببيئة العمل الداخلية والتي تؤدي إلى تقشي ظاهرة التسيب الوظيفي.
- محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف المرتبطة بتنظيم البيئة الداخلية للعمل في المؤسسة قيد البحث، لفهم حقيقة ما يحدث في باقي المؤسسات الجزائرية بخصوص موضوع التسيب.
- محاولة تنبيه المسؤولين إلى أهمية بيئة العمل الداخلية في تحسين الفعالية والحد من التسيب.
- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا، ونعني بذلك معرفة العلاقة الموجودة بين البيئة الداخلية ومظاهر التسيب الوظيفي السائد داخل المؤسسة.
- سوف تقوم هذه الدراسة بمحاولة كشف مظاهر التسيب الشائعة لدى الموظفين داخل المؤسسة.

## 4/ إشكالية الدراسة :

يرتكز نجاح المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على العنصر البشري، حيث يمثل الأفراد فيها أهمية كبيرة، لذا جاء الاهتمام بالأفراد من خلال العمل على الوفاء بمتطلباتهم، وإيجاد السبل الكفيلة برفع معنويات العاملين، وبذلك تحقق تلك المنظمات والمؤسسات أهدافها، ويعد موضوع بيئة العمل من الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام علماء سلوك الإداريين، ولعل السبب في ذلك هو أن بيئة العمل تعتبر أحد أهم المتغيرات التي تسهم بانعكاساتها على معنويات العاملين وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري .

وتمثل بيئة العمل الداخلية إحدى التحديات الرئيسية، التي ينبغي لأي منظمة بغض النظر عن نشاطاتها، أو نطاق عملها مواجهتها، وذلك بتهيئتها لتكون مفيدة وإيجابية لأداء العامل والمنظمة، وبما يمكن من الموازنة الجيدة بين إمكانيات الفرد والعمل الذي يؤديه .

ويتفاعل الأشخاص مع الظروف المحيطة بهم بشكل مستمر، وبالتالي فالعامل يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، لذا فإن دراسة بيئة العمل تؤدي إلى فهم ووضع تصور واضح لتطوير أداء العاملين والاحتفاظ بهم، مما يجسد حرص المنظمات على تجنب الوقوع في الأخطاء التي تكلفها فقدان عاملها، حيث تشمل بيئة العمل الداخلية على عدة عوامل يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على العاملين، كنتيجة للتفاعل الحاصل بينهم ضمن حدودها ووفقا لعناصرها، وإن كان لبعضها التأثير الواضح على سلوكياتها، وأوضاعهم العامة والخاصة.

وعليه، تعد بيئة العمل الداخلية عنصرا فعالا في توفير المناخ التنظيمي الملائم للفاعلين داخل المنظمة، حيث أنها تلعب دورا كبيرا في أداء وسلوك العاملين، وتعد مؤشرا هاما يعكس القيم والاتجاهات السائدة بينهم، ومدى تأثيرها على مجمل العملية الإدارية، ومدى فاعلية المنظمة، لذا فإن المنظمات تحرص على تهيئة بيئة العمل من خلال مراجعة وتعديل هياكل التنظيم، وأنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة لتخلص من

العيوب والسلبيات التي قد تلحق الضرر بمعنويات الأفراد مما يحثهم على التمسك بالمنظمة، وتعاني العديد من المنظمات افتقارها للكوادر المدربة، في المجالات التخصصية، وتتفاقم المشكلة عندما تكون المنظمة ذات طابع خاص مثل المؤسسات الاقتصادية التي تضطلع بدور حيوي في رفع اقتصاد الدولة والنهوض به، في ظل النقص الحاد الذي تعاني منه أغلب المؤسسات العمومية، سواء من موارد أو أفراد مؤهلين في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية، وما يزيد من تأزم الوضع، تنامي ظاهرة التسبب الوظيفي .

ويعد التسبب الوظيفي ظاهرة تنظيمية مرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل، الأمر الذي يستوجب الاهتمام بها على مستوى المنظمات والأفراد، فتسبب العاملين من المنظور التنظيمي يمثل إحدى المشكلات التي تواجهها المؤسسات الخاصة والعامة، من حيث الخسائر التي تتكبدها، والتي تتمثل في فقدان الخبرات المكتسبة لدى العاملين، وما يترتب عن ذلك من تدريب وتأهيل واكتساب المعرفة والخبرات لهذه الكوادر، التي لم تتمكن من أداء واجباتها بالكفاءة المطلوبة، وهذا ما يساهم في تفاقم ظاهرة التسبب الوظيفي، وارتفاع معدلات ترك الموظفين لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، بسبب اضطرارهم للخروج لتلبية حاجاتهم المختلفة، وكذلك عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز العليا والمهمة في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات وجودهم وخبرتهم، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إن كل ذلك ناتج عن أسباب عدة، كسوء التنظيم الإداري، وضعف الإدارة، وعدم قدرتها على استثمار طاقات الموظف وقابليتها في العمل الوظيفي، وعدم تفهم بعض المواقف والظروف التي يمر بها بعض الموظفين، التي تتخذ مظاهر وصور عدة، كالغياب، وضخم الموارد البشرية العاملة في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة، إن كل ذلك يقود إلى ضعف إنتاجية الموظف والإدارة على حد سواء، مخلفة آثار اقتصادية واجتماعية وإدارية واضحة في العمل الوظيفي، حيث يعد التسبب الوظيفي من أهم المعوقات أمام الإصلاح الإداري، والتنمية الشاملة، فلا يمكن تحقيق الإصلاح الإداري من دون وضع آليات للحد من هذا الفساد، إضافة إلى خطورته وتأثيراته على سائر أشكال

المنظمات الاقتصادية، حيث تلحق ضررا كبيرا بالمؤسسات، باستقرارها السياسي وتطورها الاقتصادي والاجتماعي، وزيادة تكلفة الخدمات العامة .

مما سبق يتضح مدى أهمية دراسة التسبب الوظيفي للعاملين، ومدى علاقة ذلك بالبيئة الداخلية للعمل، وعليه فإن مشكلة البحث سوف تركز على بحث وتحليل بيئة العمل بمؤسسة نفطال، وذلك من أجل تحديد عناصرها الأكثر علاقة بالتسبب الوظيفي، من وجهة نظر العاملين بها .

وعليه، تسعى الدراسة الراهنة لمحاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

**كيف يكون للبيئة الداخلية دور في حصول التسبب الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ؟**

وينبثق عن التساؤل أعلاه جملة من التساؤلات الثانوية يمكن إجمالها فيما يلي:

- ماهي أهم مظاهر التسبب السائدة في المؤسسة الجزائرية؟
- هل يؤدي تطوير وتحسين المنظومة الإدارية إلى التقليل من تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي ؟
- هل عدم وضوح اللوائح التنظيمية يساهم في تفشي مظاهر الإهمال واللامبالاة المرتبطة بالوظيفة ؟
- هل يمكن أن تكون الظروف الفيزيائية للعمل سببا في بعض مظاهر التسبب الوظيفي كالتأخر والتغيب وترك مواقع العمل لأسباب غير موضوعية ؟
- ما هي الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والتي تؤدي إلى التسبب الوظيفي ؟
- ما هي السبل المناسبة لتحسين بيئة العمل الداخلية، بما يحد من ظاهرة التسبب الوظيفي ؟



5/ فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

للبيئة الداخلية دور في حصول التسبب الوظيفي في المؤسسات الجزائرية

وتتدرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية جاءت كالتالي:

الفرضيات الجزئية :

- كلما كان محتوى تقسيم العمل غير مناسب، كلما كان هناك بطء في إنجاز المهام.
- كلما كانت الظروف الفيزيائية للعمل غير ملائمة، كلما كانت هناك زيادة في معدلات تغييب العاملين.
- كلما قل وضوح النظام الداخلي المطبق في المؤسسة زادت درجات التهاون في الإنجاز لدى العاملين.

6/ تحديد مفاهيم الدراسة :

6-1/ مفاهيم خاصة بالبيئة الداخلية للعمل :

- البيئة في حدود مفهومها " تعني الجوالطبيعي، والاجتماعي، الذي يعيش فيه الإنسان"<sup>1</sup>

- بيئة العمل : عرفها ماير بأنها " كل ما يقع خارج المنظمة "<sup>2</sup>.

البيئة حسب تعريف أرنأووط " تعني الوسط المحيط بالإنسان، والذي يشمل الجوانب المادية وغير المادية، البشرية منها وغير البشرية، فهي بذلك تشمل كل ما هو خارج كيان

<sup>1</sup> - سليمان عبد الله، بيئة العمل وعلاقتها بالمنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2010، ص 23 .

<sup>2</sup> - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص95.

الإنسان، وكل ما يحيط به من موجودات، وهي في أبسط تعريف لها ' ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر أنشطة حياتهم " .<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على الجوانب المادية الموجودة في المحيط التنظيمي، وتتاسى ذكر الجوانب المعنوية التي يحتاجها العامل داخل المنظمة، بمعنى أن هذا التعريف لم يركز سوى على البعد التنظيمي وأهم البعد الإنساني والفيزيقي الذي يساهم بشكل كبير في بناء السلوك الوظيفي لدى العاملين .

وحسب الشربيني " تشمل العناصر الطبيعية والاجتماعية والبشرية،كالأرض والمناخ والموقع، والعادات والتقنيات وكل ما يساهم في تكوين الحياة وبقائها " .<sup>2</sup> حيث ركز هذا التعريف على البعد الإنساني كالعناصر البشرية والاجتماعية، وتتاسى ذكر البعد التنظيمي الذي يركز على أداء العامل وسلوكه الوظيفي وعلى مجمل العملية الإدارية.

أما بحسب تعريف كلادة فهي " إطار وعائي، تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، وتؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه " .<sup>3</sup>

يتضح أن هذا التعريف قد ركز على البعد التنظيمي والفيزيقي الذي يحيط بالفرد في مجال عمله، ويؤثر في توجهاته وميولاته وأدائه اتجاه عمله، ولم يركز على البعد الإنساني الذي يمثل التفاعلات الموجودة بين الفاعلين داخل المنظمة .

ويرى القريوتي " أنها كائن عضوي، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وعلى مجمل العملية الإدارية " .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ارناؤوط محمد السيد، الإنسان وتلوث البيئة، الدار المصرية اللبنانية للنشر والطباعة، القاهرة، 2003، ص 18

<sup>2</sup> - الشربيني عبد الفتاح، المناخ التنظيمي، دار النشر العربية، عمان، 2009، ص 20 .

<sup>3</sup> - كلادة محمود، القيادة الإدارية، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 2007، ص 35.

<sup>4</sup> - القريوتي محمد قاسم، نظم ومعايير الترقيات، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 2000، ص 38 .

وعليه، ركز هذا التعريف من خلال وصفه لبيئة العمل على أنها كائن عضوي يمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، وهي بذلك تؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين، وبذلك فإن هذا التعريف ركز على الجوانب التنظيمية لبيئة العمل وتتأسى ذكر البعد الإنساني الذي يشكل عامل هام في أدائه وسلوكه والعناصر المكونة له.

- **بيئة العمل الداخلية** : حسب تعريف التميمي "فهي البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلاله انجاز العمل".<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على البيئة واعتبرها الوسط المحيط بالإنسان، والذي يعمل فيه الأفراد داخل المنظمة والذي يتم من خلاله إنجاز كافة العمليات الخاصة بأعضاء المنظمة. أما بحسب عبد العزيز عبد الرحمن فهي ليست سوى "مقر العمل في المركز أو الوحدة".<sup>2</sup>

ويعرفها سليمان عبد الله بأنها " مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة ورضي ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة".<sup>3</sup>

يبدو أن هذا التعريف قد اهتم بالبعد التنظيمي، والبعد الفيزيقي الذي يمثل التفاعلات الموجودة داخل المنظمة، والذي يحيط بالفرد في مجال عمله ويؤثر في توجهاته وميولاته اتجاه عمله والإدارة التي يتبعها.

أما بحسب الشنواني فهو " مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بالمنظمة، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى، الخاصة بأعضاء هذه المنظمة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- التميمي محمد، البيئة التنظيمية وإدارة الأفراد، دار عكاظ للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 51 .

<sup>2</sup>- عبد العزيز عبد الرحمن، بيئة العمل والمنظمات، داره قباء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 28 .

<sup>3</sup>- سليمان عبد الله، المرجع السابق، ص 32.

<sup>4</sup>- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع الشرق الأوسط، عمان، 2000، ص 205 .

لقد ركز هذا التعريف على البعد التنظيمي لبيئة العمل الداخلية، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا العامل ولم يركز على البعد الإنساني الذي يساهم بشكل كبير في ميوله وأدائه اتجاه عمله والمجموعة التي ينتمي إليها .

ويرى الشريبي " بأنها المتغيرات التي توجد خارج المنشأة، وأهمها البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية"<sup>1</sup>.

حيث ركز التعريف على المتغيرات التي توجد خارج البناء التنظيمي لبيئة العمل، والتي لها علاقة بالمنشأة التنظيمية، كالبيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ويضيف عبد العزيز عبد الرحمن بالقول " أنها النطاق الذي يراد به المتغيرات الإيكولوجية التي لا يمكن السيطرة عليها، أو التحكم فيها، أو إخضاعها لإشراف أو رقابة أو تعديل، نظرا لأن المنظمات لا تملك الصلاحيات والسلطة المباشرة للتحكم فيها"<sup>2</sup>.

يتبين لنا من خلال التعريف أن البيئة الخارجية يراد بها المتغيرات التي لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها، أو إخضاعها لإشراف أو رقابة أو تعديل لأنها لا تملك الصلاحيات والسلطة للتحكم فيها .

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنباط ما يلي:

#### • التعريف الإجرائي للبيئة الداخلية للعمل :

إنها تلك البيئة المحيطة بالعاملين، وبما تتضمنه من جوانب مادية كالضوضاء ودرجة الحرارة وغير ذلك من العناصر المادية لبيئة العمل، وكذلك الجوانب غير المادية كأسلوب القيادة وطبيعة العلاقات الإنسانية ونوع العمل وفرص الترقية والحوافز وغير ذلك من الجوانب الغير المادية.

<sup>1</sup> - الشريبي عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 21 .

<sup>2</sup> - عبد العزيز عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 42 .

6-2/ مفاهيم خاصة بالتسيب الوظيفي :

لغة: هو " الشيء اليسير، أو السلوك الذي يأتي بدون ضوابط، ومحددات تحكمه أو تحركه، وقد يطلق على الشخص الذي ليس له أسرة معروفة، أو أهل محددين، بحيث تشير إليه بالساني، ( الساني ) أو ( الهامل ) ".<sup>1</sup>

اصطلاحاً: الحالة التي يكون فيها " الأداء الإداري يجري بدون احترام لأي ضوابط أو قوانين أولوائح، منظمة وموضوعية، لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل ".<sup>2</sup>

إنه بحسب بديع محمود " إهمال الموظف للواجبات المنوطة به، والمنصوص عليها في القوانين، والتعليمات والقرارات، التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل ".<sup>3</sup>

المقصود بذلك أن الموظف لا يستغل أوقات الدوام الرسمي للعمل، مما يؤثر على ذلك أداء كثير من الموظفين، وعدم التزامهم واهتمامهم بالعمل، مما يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية والسير الحسن للعمل.

وجاء في المعجم الوسيط أنه " التلف والعطب والاضطراب والخلل ".<sup>4</sup>

أما بحسب عنتر بن مرزوق " استغلال السلطة للحصول على الربح أو المنفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة أو طبقة، بطريقة تشكل انتهاكا للقانون أو معايير، السلوك الأخلاقي الراقى ".<sup>5</sup>

المقصود بذلك قد يكون الموظف صاحب السلطة وبالتالي فهو يستغل هذه السلطة في تحقيق مصالح شخصية ومنافع مادية، وإما أن يتم استغلالها في تسهيل المعاملات لعدد

<sup>1</sup> - طلال حرب، الفشل أسبابه ونتائجه، دار الأفاق الجديدة للنشر، ط1، بيروت، 2002، ص 33 .

<sup>2</sup> - طلال حرب، المرجع نفسه، نفس الصفحة .

<sup>3</sup> - د.بديع محمود القاسم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، دار الوراق للنشر، ط1، بيروت، د.س. ص40.

<sup>4</sup> - المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، دار الدعوة للنشر، القاهرة، ص 40 .

<sup>5</sup> - عنتر بن مرزوق، المقاربة في تحديد مفهوم الفساد، مركز الدراسات للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2011،

ص 96 .

من الأقارب والمعارف ويكون بذلك قد أخل بالصلاحيات الممنوحة له في حدود مسؤوليته.

ويعتبره البنك الدولي "إساءة استعمال الوظيفة العامة، للكسب الخاص، فالتسبب يحدث عندما يقوم الموظف بالقبول أو طلب وسطاء أو شركاء أو أعمال خاصة، بتقديم رشايي للاستفادة من سياسات أو إجراءات للتغلب على منافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين كما يمكن أن يحدث التسبب عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعيين الأقارب".<sup>1</sup>

المقصود بذلك أن بعض الموظفين يستغلون وظائفهم للحصول على مكاسب خاصة بهم، حيث أن كثير من الموظفين يقومون بتقديم خدمات لبعض الزملاء حيث أنهم في المقابل يسعون للحصول على خدمة مقابلة، كما أن من سلبيات استعمال السلطة استغلال الأدوات والمعدات داخل الوظيفة لقضاء حوائج غيرهم على حساب معدات المؤسسة مثل أجهزة الحواسيب والطابعات وغيرها لإنجاز مهام خاصة بهم.

ومن الزاوية الإدارية، يقصد به حسب صموئيل هنتجون "كل النشاطات التي تتم داخل الجهاز الإداري الحكومي والتي تؤدي فعلا إلى انحراف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي، لصالح أهداف خاصة، سواء كان ذلك بصفة متجددة أو مستمرة، وسواء كان بأسلوب فردي أم بأسلوب جماعي منظم".<sup>2</sup>

المقصود بذلك هو أن الموظف لا يستغل أوقات الدوام الرسمي في العمل، مما يؤثر ذلك على أداء كثير من الموظفين، وعدم التزامهم واهتمامهم بالعمل، والانشغال بأمر أخرى كقضاء حوائج غيرهم من الأقارب والأصدقاء، مما يؤدي إلى تراكم المعاملات بالإضافة إلى تأجيلها إلى وقت لاحق، وبالتالي فإن التأخير في أداء العمل أحد المظاهر التي تغلب

<sup>1</sup> - أحمد رشيد، قضايا الفساد ومؤثراته، مطبوعات الشرق للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، 2006، ص 75.

<sup>2</sup> - عنتر بن مرزوق، المرجع نفسه، ص 99.

أداء الإدارات الحكومية، مما يتسبب في ضياع الجهد والوقت والأموال التي تنفق على تلك الأجهزة دون تحقيق الأهداف المرجوة.

وفيما يتعلق بمنظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري فقد عرفته بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو لجماعة ما ".<sup>1</sup>

المقصود بالتعريف إساءة استعمال الموظف لسلطته التي منحها إياه القانون، حيث يقوم بالتمييز بين المراجعين، بإعطاء الأقارب والمعارف الأولوية في إنهاء معاملاتهم، مما يؤدي إلى فقدان المواطنين لنزاهة الإدارة وعدالتها، وهذا ما يؤثر على الكفاءة الاقتصادية وضعف الأداء العام للموظفين.

وكثيرا ما يرتبط مفهوم التسبب الوظيفي بالفساد الإداري. وعليه، يتوجب التمييز بينهما بضبط المفهوم الأخير لغويا واصطلاحيا.

**تعريف الفساد الإداري:** "اشتق مصطلح الفساد (**corruption**) من الفعل اللاتيني (**ramper**) والذي يعني كسر شيء ما، وقد يكون هذا الشيء المراد كسره هومدونة لسلوك أخلاقية أو اجتماعية أو غالبا ما تكون قاعدة إدارية للحصول على كسب مادي".<sup>2</sup>

أما بحسب قاموس Oxford فهو يعني " تدهور القيم الأخلاقية ( **immoral** ) في المجتمع، أوفي دماغ الفرد، كما يقصد به تضييع الأمانة والغش، وذلك بسبب استعمال الرشوة ".<sup>3</sup>

#### • التعريف الإجرائي للتسبب الوظيفي :

إنه تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا، وعدم بذل المجهود المفترض والمتوقع منهم لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل.

<sup>1</sup> - مازن الزاير، الفساد بين الشفافية والاستبداد، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 2007، ص 96 .

<sup>2</sup> - Oxford Learner's book et dictionary, Third edition, Oxford University, 2008, P95.

<sup>3</sup> - Oxford learner's book et dictionary. p95.

## 7/ الدراسات السابقة :

لقد احتاجت الدراسة الراهنة إلى الاعتماد على بعض البحوث الأكاديمية التي تناولت الموضوع الحالي أو واحدا من متغيراته، كان عددها أربع دراسات منها دراستين وطنيتين، وأخرين عربيتين، يمكن عرضهما كالتالي :

## 7-1/ الدراسات السابقة حول بيئة العمل الداخلية :

## الدراسة الأولى :

دراسة محمد لحسن : رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، بجامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، السنة الجامعية 2009/2008، عنوان المذكرة بيئة العمل وعلاقتها بالرضي الوظيفي، وهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مدى رضا العاملين بالجمارك في مطار هواري بومدين الدولي عن بيئة العمل وأسلوب الإشراف المتبع والحوافز المادية والمعنوية، ونوع العمل المنوط بهم، وقد جاءت إشكالية البحث في التساؤل الجوهرية التالي: ما مدى رضا المراقبين عن البيئة الداخلية ؟

وقد تطرق الباحث إلى تبني فرضيتين جزئيتين هما :

- هل هناك فروق بين اتجاهات العاملين نحو الأسلوب المتبع في البيئة (الإشراف - الحوافز)؟ .

- هل لبيئة العمل تأثير على البيئة المادية للعمل ؟

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي لعينات البحث التطبيقية العشوائية والتي تمثلت في 150 مفردة من مجموع مجتمع البحث الأصلي البالغ 500 مفردة، وقد كانت أدوات جمع البيانات استمارة إستبيان جاءت في 30 سؤال مقسمة على النحو التالي :



المحور الأول يضم 05 أسئلة والمحور الثاني يضم 10 أسئلة والمحور الثالث يضم 15 سؤال.

أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث :

• رضا المراقبين الجمركيين بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل، وبدرجة متوسطة عن بيئة عملهم الداخلية.

• عدم رضا المراقبين الجمركيين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها.

#### الدراسة الثانية:

دراسة حماد الظاهري: رسالة ماجستير للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية 2008/2007، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، دراسة تطبيقية حول بيئة العمل على منسوبي الشؤون الإدارية بتطبيق على الأمن العام بمحافظة أمن السعودية، وقد اشتملت مشكلة البحث على تحليل بيئة العمل بالشؤون الإدارية بمحافظة أمن السعودية والمقومات اللازمة لمعالجة مشكلة بيئة العمل، وعليه فإن مشكلة البحث جاءت كالتالي: ما علاقة بيئة العمل بالشؤون الإدارية بالأمن العام؟

وقد سعت الدراسة إلى محاولة التحقق من الفروض التالية :

- ماهي الأسباب المرتبطة ببيئة العمل والتي تؤدي إلى ترك العمل بالشؤون الإدارية؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ببيئة العمل وفق لمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الرتبة، سنوات الخبرة، العمر، الراتب )، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخله ( الوثائقي) و( المسح الاجتماعي)، لأنه المنهج المناسب لمثل هذه الأبحاث، ولأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وقد اشتملت العينة على 320 عسكري ومدني، اتبع الباحث أسلوب الحصر

الشامل وعددهم 320 فرد وبعد تطبيق الإستبانة بأسلوب الحصر الشامل حصل الباحث على عدد 308 مفردة من أصل 320 تمثل 90.93% من المجتمع المستهدف بالبحث.

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج :

- عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف وتضحياته..
- ضعف الحوافز والبدلات في العمل.
- التكلفة المالية للانتقال من مكان العمل ومباشرته عالية.
- عدم وجود أسس واضحة ومحددة للتزقي في العمل.
- المسؤوليات والصلاحيات في العمل غير واضحة.

الدراسة الثالثة :

**دراسة نواف الهميل:** وهي رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة راشد بن عبد العزيز للعلوم التجارية بعنوان " بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين " وهي دراسة تطبيقية أجريت على العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فقد اشتملت مشكلة البحث إلى التعرف على خصائص بيئة العمل لجهاز هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، كجهاز أمني في المملكة السعودية، وإلى الكشف عن مدى اختلاف خصائص بيئة العامل باختلاف المكان، والكشف عن مدى مناسبة بيئة العمل لأداء العاملين بجهاز هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وقد جاءت مشكلة البحث كالتالي :

ما علاقة بيئة العمل بأداء العاملين لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؟

وقد سعت الدراسة إلى الفروض التالية :

• هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين البيئة الداخلية وأداء العاملين.

• هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين منسوبي الهيئة والأعمال والأنشطة التي تتلاءم مع أدائهم.

أستخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات وقد اشتملت عينة البحث على 140 مفردة وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، ولقد اشتملت أدوات جمع البيانات على استمارة استبيان، استمارة لبيئة العمل واستمارة لأداء العاملين، جاءت في 40 سؤال مقسمة على ثلاث محاور.

المحور الأول يضم 10 أسئلة، المحور الثاني يضم 15 سؤالاً، المحور الثالث يضم 15 سؤالاً.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي :

- بيئة العمل في الجهاز الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تختلف في خصائصها باختلاف نوعية النشاط والواجب الديني الذي يؤديه العاملون بالهيئة.
- وجود اختلاف جوهري بين خصائص البيئة حسب اختلاف المكان.
- بيئة العمل التي يؤدي فيها منسوبي الهيئة أنشطتهم وأعمالهم تتلاءم مع أدائهم بشكل جزئي.
- عوامل البيئة الاجتماعية لها تأثير سلبي من حيث المحابة والوساطة والمجاملة.

7-2/ الدراسات السابقة حول التسبيب الإداري :

الدراسة الرابعة:

دراسة محمد داودي، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة بعنوان "قياس اتجاهات الصحفيين نحو أسباب التسبيب الإداري" بجامعة محمد خيضر، بسكرة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أسباب التسيب الإداري وأشكاله ومظاهره والدور الرسمي والتباين المجتمعي في مكافحة التسيب الإداري من وجهة نظر الصحفيين وانطلقت الدراسة من التساؤل التالي: كيف ينظر الصحفيين لظاهرة التسيب في الصحافة الجزائرية؟ وقد تطرق الباحث إلى تبني ثلاث فرضيات جاءت كالتالي:

- توجد اتجاهات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 نحو أسباب التسيب الإداري من وجهة نظر الصحفيين.
- توجد اتجاهات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 نحو أشكال التسيب الإداري من وجهة نظر الصحفيين .
- توجد اتجاهات إيجابية ذات دلالة إحصائية نحو أسباب قصور الصحافة في مكافحة التسيب الإداري من وجهة نظر الصحفيين .

وللإجابة عن هذه الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعد أقرب المناهج إلى الدراسات والبحوث العلمية، وتألف مجتمع البحث من الصحفيين إذ تم توزيع إستبانة علمية معدة لهذا الغرض على عينة مكونة من 308 صحافي، أعيد للباحث 218، وقد كانت أدوات جمع البيانات عبارة عن استمارة مكونة من أربعين سؤال مقسمة على النحو التالي: 10 أسئلة بالنسبة للمحور الأول 15 سؤال بالنسبة للمحور الثاني 15 سؤال بالنسبة للمحور الثالث.

من بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

- وجود درجة مرتفعة من اتفاق العينة المبحوثة حول أسباب التسيب الإداري (4.09) .
- وجود درجة مرتفعة من الموافقة نحو مظاهر التسيب الإداري إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي ( 4.39) .

• وجود درجة عالية من الموافقة نحو الدور الرسمي والنيابي والمجتمعي في مكافحة التسيب الإداري إذ بلغ متوسط الإجابات (3.83).

• مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة إطار نظري، أو مرجع يعود إليه الباحث ليستطيع لمس كل جوانب موضوعه، والاستفادة مما توصلت إليه البحوث العلمية، سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها، كل هذا يساعد ويكون له عونا مرشدا في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان، ونظرا لصعوبة الحصول على الدراسات الأجنبية والجزائرية، كان لابد من الاعتماد على الدراسات العربية التي اهتمت بهذا الموضوع والتي لاحظنا أنها الأقرب وتتمثل فيما يلي:

الدراسة التي قام بها حماد الظاهري حول علاقة بيئة العمل بالشؤون الإدارية المرتبطة بالأمن العام، والتي حاول من خلالها تشخيص الواقع الفعلي المتعلق بالشؤون الإدارية بالأمن العام، استغلت في تكوين نظرة عن الجانب النظري وعن بعض المفاهيم المتعلقة بالبحث الراهن.

واستغلت دراسة نواف الهميل حول بيئة العمل ومدى مناسبتها لأداء العاملين في التعرف على مختلف أنواع البيئات الداخلية بالإضافة إلى التعرف على خصائصها والكشف عن مدى مناسبة بيئة العمل لأداء العاملين، بالإضافة إلى تكوين نظرة عن الجانب الميداني.

وأوضحت دراسة محمد لحسن بعنوان بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي أهم العوامل المؤثرة في بيئة العمل، واستغلت أيضا في تكوين خلفية علمية شكلت إطارا نظريا ومنهجيا مناسباً للدراسة الحالية.

أما ما تم استخلاصه من دراسة محمد داودي بعنوان قياس اتجاهات الصحافيين نحو أسباب التسيب الإداري فتركز في أهم مسببات التسيب الإداري وأشكاله وأهم العوامل الناتجة عنه، وفي كيفية بناء الإشكالية وصياغة الفروض، والأدوات الواجب استعمالها في جمع البيانات .

# الفصل الثاني

## البيئة الداخلية للعمل

الداخلية للعمل

1. عناصر البيئة
2. المكونات المادية لبيئة العمل
3. أنواع بيئات العمل
4. العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية
5. تصنيفات بيئة العمل
6. معوقات البيئة الداخلية للعمل.

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة هي المصدر الأول لمفهوم البيئة الداخلية حيث يشكل التراث النظري والتطبيقي لهذه المدرسة الخلفية التاريخية، والمعرفية، لهذا المفهوم المهم في الفكر الإداري المعاصر التي أكدت بشكل أساسي ان الجوامدادي للعمل ليس كل شيء في حياة المنظمات، فالتنظيم ليس مستودعا من أناس وأثاث، بل جماعات من العاملين وأنماط من التفاعلات الاجتماعية والنفسية، التي تخلق جو نفسي واجتماعي وتنظيمي له من الأثر في العمليات الإنتاجية ما يفوق تأثير الجوامدادي للعمل<sup>1</sup>.

### 1- عناصر البيئة الداخلية للعمل:

أسهمت مجموعة من العوامل الأساسية في تعزيزي دراسات بيئة العمل في التنظيمات الإدارية، تتمثل أهمها في التطورات الاقتصادية الكبير وازدهار الحركة الصناعية، والحركة العلمية، ونشوء المنظمات المعقدة والمتشعبة وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري في العملية الإنتاجية، حيث يمكن القول إن مفهوم البيئة الداخلية للتنظيم، يشابه مفهوم البيئة المحيطة بالفرد، حيث يكون لكل فرد تصورات للوظيفة وللمنظمة على فترة من الزمن، يعمل من خلالها تحت إشراف معين، وسياسة معينة من خلال تنظيمات ونظم وقواعد تنظيمية محددة<sup>2</sup>.

#### 1.1- نمط القيادة:

تعتبر القيادة من الموضوعات التي لاقت اهتمام كبير سواء من الناحية الغربية أو العربية، حيث تعددت التعريفات القيادة حسب اختلاف مداخلها ونظرياتها، وأنماطها وأساليبها، ويعتقد احد الخبراء أن عدد تعريفات القيادة ربما يساوي عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها، حيث أوضح<sup>3</sup> Tosliangaksen أنه هناك أكثر من 350 تعريف لمصطلح القيادة تم تحديدها ودراستها ومن الجدير بالذكر أن تعريف القيادة لدى العلماء قد

<sup>1</sup>- رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية 2004، ص 51 .

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، الصفحة نفسها .

<sup>3</sup>- عزت عبد العظيم، هموم العمل والعمال، دراسة تقنية توافيقية، دار المطبوعات للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص45.



اختلف باختلاف الرؤيا لدى كل الباحث فمثلا عرفها توماس جور دان "على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعريف<sup>1</sup>.

في حين يعرفها فرانس ساندر "على أنها النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة"، ويعرفها هارفلي "على أنها مركز عالي في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين ويشدد Hal على رؤية القيادة من خلال منظور العلاقات بين الأشخاص، وعليه فان الفرد الذي يقوم بممارسة التأثير على الأفراد والآخرين من خلال العلاقات الشخصية، يكون هو القائم بدور القائد، والشخص المتلقي لذلك التأثير يكون هو الفرد المرؤوس وعليه تبنى القيادة على علاقة تعكس علو ومقام ومنزلة القائد بالنسبة إلى المرؤوسين وتكمن الأهمية الثانية للقائد بالتأثير على المرؤوسين من حيث قبول التوجيهات والالتزام بقرارات القائد التي يتمتع بها، بينما أكد علماء آخرين على ضرورة الاهتمام بمقدرة القائد على القيام بالمهام وتشجيع وتحفيز الأفراد، لتحقيق أهداف التنظيم والمجموعة من خلال العلاقات الفردية، كما تنقسم القيادة إلى ثلاثة أقسام من خلال:

### 1.1.1- القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية:

وفي هذا النمط القيادي يبقى اتخاذ القرار حق للقائد وحده، وهنا يحجم القائد عن التفويض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره، ويركزها في يده بحيث تنتهي عنده العمليات الإدارية كافة، وبصفة عامة فإن القائد الأوتوقراطي هو الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وفقا لرغبتهم، دون أن يعطيهم أي مجال للتأثير في صنع القرار الإداري، إذ يستخدم أسلوب التخويف والتهديد والعقاب والتسلح بالسلطة في فرض توجيهاته على المرؤوسين والقائد الأوتوقراطي يعمل على انقسام الجماعة وعلى حفظ الاتصال بين أعضاء عند أدنى حد له، أو عن طريق نفسه مما يعمل على تمزيق وحدة المنظمة وقتل الروح المعنوية فيها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى محمد السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الانجلومصرية للتوزيع، القاهرة، 1997، ص 80 .

<sup>2</sup> - ابوبكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 74 .

### 2.1.1- القيادة الديمقراطية أو المشاركة :

وهي على عكس النمط القيادي السابق، حيث يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وإشراكهم في حادثة اتخاذ القرارات والتفويض، جزء كبير من السلطة إليهم، ويعتمد في قيادتهم على الإقناع والتأثير الشخصي والترغيب والحث، وليس من خلال التهديد باستخدام السلطة، ويؤكد القائد الديمقراطي على أهمية أفراد الجماعة التي يتولى قيادتها، فيعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات ويرفع من معنوياتهم ويثير في حماسهم للعمل بجد وكفاءة، ويتبع الفرص لبث روح التعاون والفريق بينهم وفي هذا الجويكتر الحديث عن الجماعة كوحدة أكثر من الحديث الذاتي، وفي هذا النوع أيضا نجد إشباعا لحاجات كل من القائد والأتباع، كما أن العلاقة تتسم بالاحترام المتبادل وعليه فالقيادة بأنماطها المختلفة تمثل متغير مهم في التأثير على أداء الموظفين، فالقائد الذي يؤمن بوجود المتابعة عامله بدقة، وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، بتبني تصورات ضمنية عن طبيعة العامل، تختلف من ذلك الذي يدع عامله يؤدون العمل على نحو الذي يناسبهم، وتجدر الإشارة إلى انه حين يدرك العاملون المسؤوليات الملقاة على كاهلهم، على أنها تعبير عن الثقة فيهم ومن ثم يتقبلونها بنفس راضية ومدى المسؤولية المنوطة بهم، وحيز المشاركة المتاح لهم لهذا المجال في اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل، وفي المقابل فانه حين يدرك أن العاملين يتصلون من تحمل تلك المسؤولية نحو سلوك منحنى مضادا يتمثل في تقليص مدى تلك المشاركة.<sup>1</sup>

### 3.1.1- القيادة غير الموجهة:

وفي هذا النمط القيادي نموذج مفرطاً للقيادة الديمقراطية، حيث يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار، ويصبح في حكم المستشار فهولا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ومن ثم فسلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف إذ يترك السلطة بيد الأعضاء، وفي هذا المجال يظهر مفهوم

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين، المناخ التنظيمي، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 81 .

القوة والسلطة والقدرة على التأثير كمتغير مهم بحيث يعتمد القائد في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة منها السلطة الشرعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي وتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس السلطة القانونية على الأدنى منها، وتليها سلطة منح المكافئة وهذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه من مهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من قبل الرئيس<sup>1</sup>.

### 2.1- الاتصال التنظيمي :

يقصد بالاتصال السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة، والتي غالبا ما ينظر إليها بوصفها مهارة ينبغي توفرها في جميع المدراء، ويعتقد أن أسلوب الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة غالبا ما يؤدي إلى مستقبل مرتفع من الضغط، يتولد بشكل كبير إذا كان الأفراد يعملون تحت تنظيم عمودي وبيروقراطي، يعكس نظراتهم الذين يشعرون بضغط أقل أثناء العمل، بأنهم يعملون في ضل تنظيم ذوهيكل مسطح وأقل بيروقراطية ويعرف ياغي الاتصال الشخصي " بأنه عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم والتبادل بينهما"، وتعرف جمعية للتدريب الاتصالات التنظيمية "بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة"<sup>2</sup>.

### 3.1- نوع التكنولوجيا المستخدمة :

ويقصد بها ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية، من أجل مخرجات نهائية أووسطية، يمكن أن تسهم بدورها في اغناء المدخلات في منظمات أخرى، ولها تأثيرات ايجابية أو سلبية، منها انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجيا، مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيا اقل تعقيدا، كما

<sup>1</sup> - هالة احمد، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص95.

<sup>2</sup> - مصطفى محمد السيد، المرجع السابق، ص 97 .

أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تبنى في المنظمات المعقدة تكنولوجيا، كما أن التغيير الذي يأخذ من جانبه التكنولوجي دون مراعاة الآثار والعوامل النفسية والاجتماعية، يولد أضرارا وأمراضا تفوق فوائده وإيجابياته وعلى العكس، فإن التغيير الذي يوفق بين النظم الاجتماعية والنفسية معا، ويستحضر المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحول للتغيير التقني المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة وتزيد التكنولوجيا من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين، غير أنها تطرح النتائج جانبية وعرضية لم تكن مقصودة منها، وتتمثل في التلوث السيئ والغازات السامة في الفضاء وفي المقابل توفر مغرفة حول هذه الأعراض الجانبية الضارة التي تساعد في تجنب الأضرار، وتوفر بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها، أو البرامج التي تحقق الأهداف والسلوكيات، وتعمق فهم النفس، وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري وأثارها على السلوك، كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات<sup>1</sup>.

#### 4.1- العلاقات السائدة داخل المنظمة :

تؤدي معرفة العامل لطبيعة عمله وأهميته إلى معرفة مناخ العمل فالعلاقات السائدة فيه، كما تسهم في فهم بيئة العمل التي يعمل من خلالها عبر تأديته لمهام وظيفته، ويتولد هذا الشعور كلما كانت الوظيفة غنية ومتحدة بقدرات العاملين، بقدر يؤدي إلى استنفار قدرات إبداع والابتكار لديهم لممارسة أدوارهم الوظيفية، والعلاقات السائدة داخل المنظمة تتيح المجال لاستخدام القدرات العقلية والابتكارات، وتقديم فرص الإبداع والشروع في السعادة عند انجاز هذه الأعمال، كما توفر مناخ تنظيميا ومكان مناسب للتنافس الشريف بين الأفراد العاملين ضمن بيئة عمل ملائمة، ومن خلال العلاقات الإنسانية والوظيفية بالمنظمة، يحقق العامل حاجة الأمن والطمأنينة والتقدير لاجتماعي بصفته عضوا في جماعات عمل مستمر بعلاقات متبادلة، كما أن احترام الفرد لذاته واستغلال المواهب

<sup>1</sup> - حسين راوية، السلوك في المنظمات، مطبعة الأطلس للنشر، القاهرة، 1999، ص 99 .

والوصول إلى أعلى مركز من خلال أفكاره وجهوده يقود إلى توافر بيئة توجه العلاقات الإنسانية في التنظيم باتجاه سليم يتيح المجال لإشباع حاجات الأفراد<sup>1</sup>.

وتتسم المنظمات الإدارية بسيطرة البعد الإنساني والاجتماعي على مدخلات ومخرجات هذه المنظمات، فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو الإنسان نفسه، وهو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية في جميع مستويات الأداء الوظيفي في أي منظمة، وأداؤه داخل المنظمات يتم من خلال علاقات عمل متداخلة من حيث توفر ظروف العمل المناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية، وكذلك العمل على رسم السياسات التي تمكن من إقامة علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، قائمة على الاحترام والتعاون في أداء العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بتقديم الخدمات الثقافية وغيرها مما ينعكس ايجابيا على ولاء العاملين لمنظماتهم<sup>2</sup>، وقد جاء الاهتمام بالعلاقات الإنسانية متأخرا بالنسبة للخطوات الواسعة التي خطاها العلم من الناحية الآلية والهندسية، وتلك التي تهتم لعناصر الإنتاج والآلات والمواد وكانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد ظهرت كرد فعل للمجموعات العلمية التي تفترض أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي أهملت العوامل الإنسانية والاجتماعية ويطلق لفظ علاقات إنسانية Human relation على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات، سواء كان ذلك في مجال العمل، كالأعمال الحكومية أو التجارية أو المدارس المجالات الاجتماعية، ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها " ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم للعمل بإنتاجية ويتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، وتأخذ طبيعة علاقات العمل اتجاهات متغيرة طبقا لنوع وطبيعة العلاقات داخل التنظيم، حيث توجد علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وأخرى علاقات عمل بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض، وتعود العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من أهم خصائص بيئة العمل، حيث أنها المشكل لطبيعة

<sup>1</sup> - خليفة عبد اللطيف، الضغوط الإدارية، القاهرة، الأساليب، دار الفكر العربي للتوزيع، القاهرة، 2000، ص 60 .

<sup>2</sup> - شوقي محمد علي، المناخ التنظيمي، دار الفكر العربي للتوزيع، القاهرة، 2001، ص 97 .

ونوع المناخ السائد في إصدار القرارات والأوامر، ومدى تقبلها من قبل المرؤوسين وهذا ينعكس أيضا على طبيعة العلاقات بين الأفراد، فالأفراد في المنظمات عبارة عن مجموع العاملين بها، سواء كانوا في أعلى المستويات الإدارية أو في أدناها، وطبيعة العلاقات في التنظيم تأخذ أهمية موازية في طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، لأن الفرد في التنظيم يستمد من مجموعة العاملين معه ما يلي : حاجاته الاجتماعية التي يفتقر إليها وهم مصدر الأمان للمعلومات غير الرسمية فيما يتعلق بالأمور الشخصية واتجاهات المنظمة<sup>1</sup>.

وترتبط دوافع العمل والإنتاجية العالية، وجودة العمل والولاء للمنظمة بالعلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم وفيما يتعلق بالإدارات، فإن الإدارة العليا تشمل القائمين بالأعمال باتخاذ كافة القرارات الرئيسية، لذا فإن توافر المجموعة من قنوات الاتصال الفعالة والعلاقات الجيدة بين أجنحة الإدارة، وبين مستويات الإدارة الأخرى، يعتبر أمرا ضروريا لضمان وصول القرارات إلى الجميع، بالإضافة إلى أنها تمكن هذه الإدارة من المتابعة المستمرة لمدى تنفيذ قراراتها، وتحديد المشكلات التي قد تعترضها، أما الإدارة الوسطى من المشرفين ورؤساء الأقسام وكذلك إدارات المستوى التنفيذي، أي القائمين بتنفيذ الأعمال مباشرة، فلا بد من أن تتوفر ظروف عمل مناسبة تحقق لهم الراحة النفسية والشعور بالانتماء إلى المنظمة لكي يتم أدائهم بصورة أفضل، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فبيئة العمل التي تفتقر إلى العلاقات الجيدة وانتشار الصراعات بين أفرادها، ستلحق أضرارا، وسوف يقل عطاء أفرادها لانهم في هذه الصراعات، ومن هنا تصبح مهمة الإدارة أن تحد من هذه الخلافات وتوفير بيئة عمل تسودها المحبة وروح الفريق .

### 5.1- طبيعة العمل

وهي الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية الراهنة إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 81 .

والعاملين فيها، وللمنهج أو الأسلوب التنظيمي للعمل عدة مداخل أهمها وأكثرها اعتدالا التنظيم الذي يقوم على أساس سلوكي يركز إلى التقارب بين تحقيق أهداف المنظمة وطموحات العاملين تحت إشرافها، من حيث دراسة أشكال السلوكية للتفاعل الاجتماعي بينهما والعمل على إزالة المؤثرات السلبية وتقوية المؤثرات الايجابية، ومهما اختلفت مداخل المنهج التنظيمي للعمل، والفروض حول آثار تطبيق أسلوب تنظيمي معين، فإنها تسلم بإمكان إيجاد التكامل بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة فيعملان معا على تهيئة ظروف يتسنى للفرد فيها إشباع حاجاته النفسية عن طريق العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات في رفع الروح المعنوية لهم وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إلى بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرضي، ليوكب أهداف المنظمات وطبيعة النشاط داخل التنظيم وحيثما لا تتوافر المؤهلات أو الميول اللازمة نحو تأدية العمل، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل، خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوافر فيها فرص التطوير والنمو الوظيفي، ولا التقدير من قبل رؤسائه في العمل ويلعب ضمان استمرار العمل والحصول على الدخل المستمر دورا مهما في تقليل حالات التوتر بإزالة الخوف من حياة العامل، وتشكيل حالة معنوية ورضاه الوظيفي، ويجب أن تتوفر الظروف والإمكانات المناسبة للعمل، مثل المكان المناسب وظروف العمل الصحية، والآلات والتجهيزات التي تهيئ للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة، وتعتبر من الحوافز المادية التي تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن من الأخطار والراحة النفسية، ولكي تكون ظروف العمل محفزة، لا بد أن يكون هنالك توافق بين ما يقدمه جوالعمل من حوافز، وبين الحاجة التي يشعر بها الأفراد، وهناك مستوى معقول من ساعات العمل تحفز العاملين للعمل بكفاءة، فإذا ازدادت ساعات العمل عن هذا المستوى أدى ذلك إلى شعور العامل بالإجهاد والملل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محسن احمد، الضغوط الإدارية، مكتب مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 98 .

## 6.1- الحوافز المادية والمعنوية:

يرى معظم الباحثين والمفكرين، أن الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد والعاملين في قطاع معين، والتي تشجع الحاجة إليها وترشدهم إلى سلوك معين، ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكان بارزا منذ بدأ الاهتمام ببحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الانجاز الفعال لأهداف المنظمة، وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات، أن تبني المنظمة لنظام الحوافز أو مكافآت العامل يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، كما يدفعهم لأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة والحوافز بالنسبة للموظف تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، بغية الحصول على تمييز مادي أو معنوي، لذا فإن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها، ويوجد لها مناخ تنظيمي أكثر ايجابية من وجهة نظر المرؤوسين، إن التفهم العميق لهذه العناصر المكونة للسلوك الإنساني من جانب القيادات تعينهم في التعرف إلى الدوافع الذاتية لسلوك هؤلاء الأفراد، وفي معرفة الاحتياجات المتوقعة للأفراد والجماعات وبالتالي التخطيط للبدائل الممكنة التي تشبع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، يمثل هذا المنهج المتكامل تحقيق التوازن بين الأهداف الكلية للمنظمة وبين الأهداف الجزئية المتمثلة لاحتياجات الأفراد والجماعات.

وهناك أوجه متعددة لتصنيف الحوافز منها المادية، كالترقية وزيادة الرواتب والمكافآت المادية والمعنوية والمشاركة في اتخاذ القرار، والاستماع لمشكلات العاملين، والسلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفاديا للعقوبة كالإنذار، والخصم من الراتب وحجب الترقية<sup>1</sup>.

إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ ايجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أما إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة أو كانت تتدخل في الرغبات الشخصية

<sup>1</sup> - محسن أحمد، المرجع السابق، ص 100.



أوتطبيقها بدون معايير واشترطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء، يؤدي إلى ضغوط على العاملين المجدين والمتميزين في أعمالهم<sup>1</sup>.

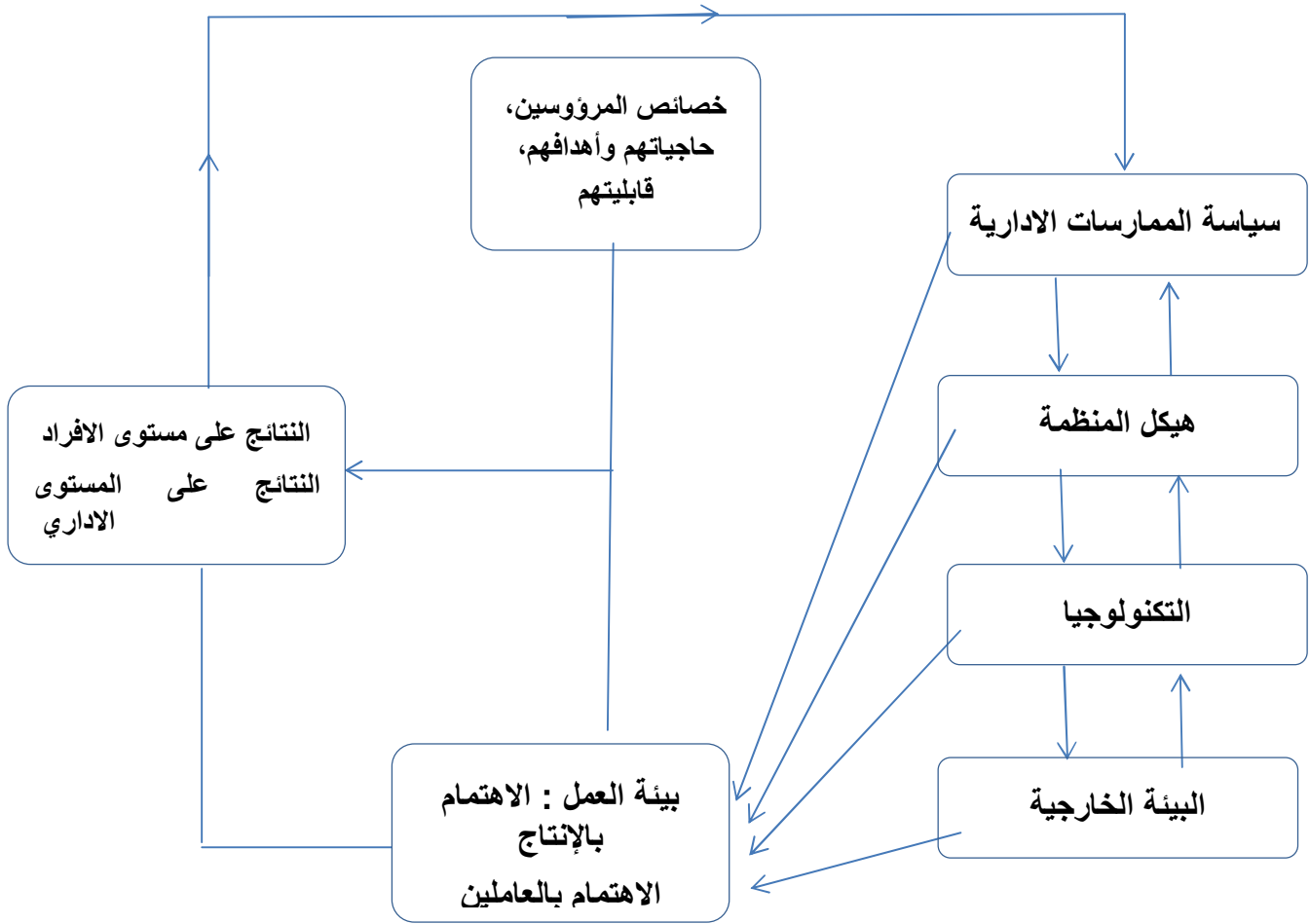
### 7.1- الأساليب الإشرافية:

تؤثر الأساليب الإشرافية على أداء العاملين، فنجاح الأفراد في أداء الأدوار يعتمد كثيرا على قدرات المشرفين ونوعياتهم، فسلوك المشرف وأسلوبه يؤثر على سلوك المرؤوسين، ويعمل بطريقة مباشرة على تغيير أدائهم لواجباتهم، سواء كانت هذه العلاقة بين القيادة العليا، أو الإدارات التنفيذية وبين العاملين .

إن فشل المرؤوسين في معظم الحالات وإخفاقهم في أداء واجباتهم على الوجه الأكمل، يعود وبدرجة كبيرة إلى إخفاق الرئيس في حثهم على العمل، كما أن زيادة درجة الشعور لدى العاملين بحرية التصرف والمرونة، وأن كان تحمل المسؤولية، ووجود أنظمة للرقابة تحاسب على الأخطاء بعد تحليل أسبابها، وتركز على تنمية المرؤوسين أكثر من تركيزها على إصدار الأحكام عليها، لذا فعلى المنظمة أن تراعي موضوعية نظم تقييم الأداء، وأن تحرص على توجهات الايجابية القائمة على الدعم والتشجيع، وليس على الرقابة التفصيلية والتهديد، والحافز على تحمل المسؤولية وفق قدر من الحرية في التصرف، وليس التقيد بالإجراءات النمطية والحرص على تنمية قدرات العاملين، وليس على الانتقادات وتصيد الأخطاء والمحاسبة عليها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 101 .

<sup>2</sup> - العامري عبد الباقي، إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2008، ص 67 .



شكل رقم 01: نموذج لعلاقات التأثير والتأثر بين بيئة العمل وغيرها من المتغيرات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - العامري عبد القادر، المرجع السابق، ص 69 .

## 2- المكونات المادية لبيئة العمل :

تؤثر بيئة العمل المادية الداخلية تأثيرات متباينة حسب ايجابية أو سلبية مكونات بيئة العمل المادية وأهم مكونات المادية لبيئة العمل الداخلية ما يلي :

### 1.2- الضوضاء :

تثير الضوضاء أعصاب بعض العاملين، وتعد من أهم مصادر ضغوط العمل التي تقلل من التزام العاملين حيث أكدت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تثير الجهاز العصبي وتزيد من إفراز هرمون الأدرينالين من الغدة الكظرية، والذي يؤدي إلى استجابات حادة لأي مؤثر بجانب زيادة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم .

### 2.2- الإضاءة :

يعد الضوء المبهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين ويثير جومن الصخب، بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم، بخلاف الإضاءة السيئة التي تجلب شعورا بالانقباض فتؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والإجهاد فضلا عن إمكانية وقوع بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة الغير مناسبة<sup>1</sup>.

### 3.2- درجة الحرارة :

تختلف استجابة العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيفا مع البيئة الحارة، والبعض الأكثر تكيفا مع الأجواء الباردة، وتعد درجة الحرارة إلى فقدان الفرد كميات من السوائل في شكل عرق، مما قد يؤدي على المدى البعيد إلى الإصابة بالإجهاد أو التصلب الحراري الذي يدفع العامل لعدم الالتزام بساعات الدوام

<sup>1</sup>- توفيق عبد الرحمان، منهج الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 76.

والتفكير في البحث عن عمل آخر يتضمن ظروف مادية أفضل لا تعرضه للحرارة المرتفعة التي قد تعرضه للخطر<sup>1</sup>.

#### 4.2- تصميم المكاتب :

يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو التآثير أو التهوية والإضاءة في مساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام وعدم الهروب بحثاً عن جوماتم، أوللهروب من سوء التكدس والزحام وما يترتب عليهما من إصابة بالإرهاق، أو من سوء تصميم المكتب، ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعته تمنح للعاملين مزايا مهمة من أبرزها :

- تقديم الحماية والأمان.
- تسهيل عملية الاتصال الجماعي .
- زيادة مستويات التزام العاملين والانتماء التنظيمي للمنظمة التي يعمل بها الأفراد.
- تعزيز أداء المهنة بطريقة عملية.
- إدخال السرور والمتعة على الموظف والتحفيز على النمو والتطور<sup>2</sup>.

#### 3-أنواع بيئات العمل الداخلية :

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع أهمها :

#### 1.3- البيئة التنظيمية :

تتضمن الأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وضغوط العمل.

<sup>1</sup>- توفيق عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 77 .

<sup>2</sup>- ابوبكر مصطفى، المرجع السابق، ص 93 .

### 2.3- البيئة الوظيفية :

تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب، والجزاءات والحوافز مادية والمعنوية، وسياسة إدارة المواد البشرية من استقطاب، واختيار وتعيين، بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها

### 3.3- البيئة المادية :

تتضمن المكونات المادية للبيئة المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء ودرجة الحرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة<sup>1</sup>.

### 4.3- البيئة التقنية:

تتضمن التقنيات الحديثة التي تسير أداء العمل في المنظمات، وتسهم في توفير الوقت والجهد، وتسهم التقنيات الحديثة في تطوير أداء العاملين، كما يمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقا لخطوط انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة ونمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية السائدة إلى<sup>2</sup>:

#### 1.4.3- البيئة الجامدة : هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط

والحزم وقلة تفويض السلطة، والاعتماد على المركزية المطلقة وسريان خطوط السلطة والاتصالات من اعلي إلى أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي من خلال نمط القيادة الأوتوقراطية، وهذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار، نتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات وانتظار صدور هذه التعليمات من المستويات القيادة والإدارية الأعلى، بغض النظر عن تعطيل العمل، أو إعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى وممارسة أدوار ارقى، بل يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات، والتقييد بالروتين والإجراءات المطلوبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999. ص 103.

<sup>2</sup> - سلمى علي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005 . ص 63 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 64 .

2.4.3- **البيئة المرنة:** هي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والابتكار، والتوسع في تفويض السلطة، والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي من خلال نمط القيادة الديمقراطية والقيادة بالأداء والقيادة التحويلية، وهذه البيئة تساعد على الإبداع والابتكار نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، وعدم انتظار صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية الأعلى مما يساعد على سرعة انجاز العمل، وإعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى وممارسة أدوار أرقى، فلا يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات والتقييد بالروتين والإجراءات المطلوبة<sup>1</sup>.

#### 4-العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية:

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية والموارد الاقتصادية والمالية وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

#### 1.4- المواد الخام:

تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه لاحتياجات كل شيء، بداية من الورق إلى الأقلام، مروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات، والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل الداخلية .

#### 2.4- الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تتضمنه من إداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز، ودرجة جودته في ضوء ما تملكه من مهارات وإمكانات وقدرات لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية، بهدف تحقيق

<sup>1</sup>- سلمي على، المرجع السابق، ص 65.

الاستخدام الفعال للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة، فضلا عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفعالية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

#### 3.4- الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية ايجابيا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر لاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية<sup>1</sup>.

#### 4.4- النمط القيادي :

يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزية الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في تجديد والابتكار والإبداع.

#### 5.4- السياسات الإدارية:

تهتم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساسا، فإن غيابها أو عجزها يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة للعزائم، تخفض المعنويات للعاملين وتؤثر سلبا على مستوى أدائهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Buchanan bruse , baiding oganizational commit ment , the socialization of managers in work organization , administrative science , 2003, p 47 .

<sup>2</sup> - محمد غريب، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005، ص 55 .

#### 6.4- القيم المهنية

المنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، خلاف القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة، أوتوظف حاجاتهم، وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم أوتحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

#### 7.4- الهياكل التنظيمية :

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجمود الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي الى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة.<sup>2</sup>

#### 5- تصنيفات بيئة العمل

رغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن العديد من الباحثين والكتاب أمثال جونز، ويلين، وهنجز، على أن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاث مستويات

#### 1.4- البيئة الخارجية العامة Générale enivrement

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم، وسعر صرف العملة، ومعدل البطالة..الخ، والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والماكينات والسلع والخدمات الجديدة، ولابتكارات وبراءات الاختراع.....الخ، والبيئة السياسية والقانونية التي تؤثر في سياسة

<sup>1</sup>- محمد غريب، المرجع السابق، ص56

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 57.



الحكومة اتجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسم التعريفات الجمركية على المستوردات وأشروط احترام الطبيعة.. الخ، والبيئة الديمغرافية والثقافية والاجتماعية مثل العمر، مستوى التعليم، نمط الحياة والقيم، المعايير والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .

### 2.5- البيئة الخارجية الخاصة Spécif enivrement

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

### 3.5- البيئة الداخلية Internal enviroment

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي ( الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية<sup>1</sup>.

### 6- معوقات البيئة الداخلية :

تختلف معوقات البيئة الداخلية باختلاف مصادرات، فقد تكون فردية تتعلق بالأفراد وقد تكون تنظيمية تتعلق بالأنظمة أو المنظمات، وقد تكون بيئة تتعلق بالبيئة الخارجية، ولاشك أن معرفة هذه المعوقات تعمل على الحد من تأثيرها السلبي على عملية الاتصال، ويمكن أن نشير إليها على النحو التالي:

<sup>1</sup>- حريم حسن، المرجع السابق، ص 112.

### 1.6- معوقات فردية :

- تباين لإدراك بين الأفراد.
- التوقيت السيئ للاتصال .
- الاتجاهات السلبية لدى العامل اتجاه نفسه أوالموضوع كالانطواء وعدم إشراك الآخرين بالمعلومات والضغط على الموظفين وعدم الاستماع إليهم.
- اختيار قناة غير مناسبة للموضوع .
- القصور في المهارات الفردية كالتفويض والإصغاء.
- الأفكار المدركة مسبقا على اعتبار انه يعرف العمل من قبل .
- إهمال التغذية المرتدة<sup>1</sup>.

### 2.6- معوقات تنظيمية :

- كثرة التغيرات التنظيمية.
- التركيز على اللجان في أداء الأعمال.
- قصور الهيكل التنظيمي عن تغطية جميع المستويات الإدارية.
- النقص في استخدام التقنيات الحديثة كالحاسب الآلي و
- الانترنت .
- اتساع مجال الرقابة على عدد كبير من الموظفين أوالإدارات.
- تعدد الأدوار والوظيفة للمدير .
- سوء الأساليب الشخصية للمدير .

<sup>1</sup> - علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 83 .

3.6- معوقات بيئية :

- تعدد اللغات داخل التنظيم .
- استخدام اللهجات المحلية من قبل الموظفين .
- اختلاف النظام والقيم بين العاملين.
- بعد مراكز التنفيذ عن مراكز اتخاذ القرار .
- مبالغة أجهزة الرقابة المختلفة في طلب المعلومات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - علاقي مدني عبد القادر، المرجع السابق، ص 84.

# الفصل الثالث

## التسيب الوظيفي

1. الاتجاهات النظرية للتسيب الوظيفي.
2. مظاهر التسيب الوظيفي
3. أسباب التسيب الوظيفي
4. حالات التسيب الوظيفي
5. الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي
6. الغرض من دراسة التسيب الوظيفي في إدارة الدول النامية
7. أبعاد وآثار التسيب في الإدارات الجزائرية

## 1. الاتجاهات النظرية للتسيب الوظيفي :

نجد أن بعض العلماء والمفكرين أكدوا أن الدوافع إلى ارتكاب بعض مظاهر الانحراف، يستند أساسا إلى إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين، حيث تلعب الحاجات الإنسانية دورا أساسيا في تشكيل سلوك الأفراد والأهداف الأساسية لهم، ويجب أن تتوفر لدى الفرد الرغبة في العمل، وتتوافر هذه الرغبة عن طريق تفعيله وتنشيطه وتحفيزه على الأداء الجيد والفعال، وهنا تبدوا مسؤولية الإدارة في تحفيز العاملين لتحقيق أهدافها، ولكي نفهم حاجات الأفراد وسلوكياتهم ودوافعهم في العمل، يجب أن نفهم الفروق الفردية والثقافية والحضارية للمجتمع.

وقد عرفت النظريات الأولى للدافعية الإدارية، سواء ما يتعلق منها بحركة الإدارة العلمية أو حركة العلاقات الإنسانية، بأنها نماذج وصفية حيث تعمل على توجيه المدير إلى كيفية تحفيز ودفع العاملين، ولقد ظهرت العديد من النظريات المختلفة التي عالجت طبيعة الفرد وتصرفاته ودوافعه السلوكية ومن أهم النظريات الرائدة، نظرية "أبراهام ماسلو" في هرمية الحاجات، ونظرية "ألد لفرد" ونظرية "ديفيد ماكيلاند"، ونظرية "هيرزبيرغ" ونظرية "دوغلاس" ونظرية "فيكتور فروم"، ونظرية "بلاك وموكون"، وقد تم إختيار بعض نظريات الدوافع<sup>1</sup>.

## 1.1- نظرية ماكجريجور ( نظرية x ونظرية y )

لقد مهدت دراسة "إلتون مايو" لنظرية "ماكجريجور" التي تمثل الافتراضات عن طبيعة الإنسان وعلاقتها بطبيعة التحفيز وتقييم "دوغلاس" من خلال نظرية x ونظرية y، تفسير السلوك إنما يرجع إلى عوامل تدعيم خارجية، بالإضافة إلى تأثير الحاجات والرغبات الداخلية فهو يرجع تحديد النمط السلوكي إلى نظم الحوافز والبواعث التي تطبقها المنظمات إمتدادا لفلسفتها الإدارية ونظريتها إلى جوهر التركيبية النفسية للإنسان، أن هناك

<sup>1</sup> - د. ديبديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1 2000، ص 200.

عوامل خارجية لها تأثير في الدوافع وأن معرفة الإدارة بإتجاهاتها أفكار العاملين حول العمل في وضع الأسس والطرق التي يتم بها التعامل مع هؤلاء العاملين تبعا لهذه الخلفيات<sup>1</sup>.

### نظرية اكس (X)

تبنى نظرية X إفتراضاتها على أساس أن الأفراد يكرهون العمل ويتهربون من المسؤولية ويميلون للإقنياد، كسالى بطبعهم، ويعوزهم الطموح، لا بد من الرقابة عليهم وتوجيههم والتهديد بالعقاب لحثهم على العمل، ويرى أن الدوافع للعمل تهدف إلى تحقيق الإحتياجات الدنيا، ويؤكد أن الأفراد الذين يحرمون من فرص إشباع رغباتهم من خلال العمل سوف يؤديون عملهم بطريقة تتسم بالسلبية وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، ومقاومة التغيير وهي تمثل وجهة نظر تقليدية في التوجيه والتحكم والضبط في نواحي التنظيم وهو أسلوب الإدارة التسلطية<sup>2</sup>.

### نظرية (Y)

وتبنى هذه النظرية على أساس محددات السلوك وهي الحاجات والرغبات العليا، وتؤكد نظرية Y أن العاملين يسعدون بالعمل ويتوقون لتحمل المسؤولية وأن الفشل في تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطور والإبتكار لا يعود إلى الإهمال في طبيعة العاملين وتراخيهم وتكاسلهم، بقدر ما يعود إلى فشل التنظيم في الإفادة من تلك المواهب المتاحة لهم، ولذا فان "مكجريجور" يؤكد أن في حالة فشل التنظيم الإداري في إتاحة الفرصة للعاملين في تحقيق أهدافهم الشخصية بشكل أفضل من خلال التركيز على جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم نفسه، فإن في هذه الحالة تتاح الفرصة لخلق سلوك مرضي داخل التنظيم وتمثل نظرية Y الدمج بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وتنتظر إلى السلوك من نواحي النموالنفسي والتعبير عن النفس، والتوجيه الذاتي وتحقيق الذات،

<sup>1</sup> - د.بديع محمود القاسم، المرجع السابق، ص 201 .

<sup>2</sup> - أحمد رشيد، المرجع السابق، ص 103

وتؤكد على أنه يمكن الثقة في الأفراد وأنهم قادرون على ممارسة الدافعية والتحكم وقادرون على التوفيق بين إحتياجاتهم وإحتياجات المؤسسة الرسمية.

من خلال النظريتين " مكجريجور " (X و Y)، أن الإنسان أو الفرد أن الحاجات الغير مشبعة تولد عنده عدم التوازن والشعور بالتوتر، وحسب "مكجريجور" إن جوهر التركيبة النفسية للإنسان أدى إلى ظهور أفراد يكرهون العمل ويتهربون من المسؤولية، ويرمز لهم بالرمز X وأنه هناك من العاملين يسعدون بالعمل ويتوقون لتحمل المسؤولية ويرمز لهم بالرمز Y، وهذه النظرة نسبية وذلك أن الفرد في نفسه أي فيذاته يحب بعض الأعمال ويكره بعض الأعمال، ويحب المسؤولية في أعمال ويكره ويتهرب من المسؤولية في بعض الأعمال<sup>1</sup>.

### 2.1- نظرية الدافعية والصيانة عند " هيرزبرغ " :

وضعت هذه النظرة "فريديريك هيرزبرغ" على أساس سلوك العاملين تدعمها المنظمات التي ينتمون إليها، وذلك لتصميمها لنظم حوافز تقوم على نوعية معينة من المحفزات وبين نوعين من العوامل التي يرى أن لها علاقة بدوافع سلوك العاملين، وقد توصل هيرزبيرغ من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي :

أن هناك مجموعة من العوامل التي تسبب عدم رضا الفرد عن عمله أو عن طريق وظيفته وشعوره بعدم الإشباع الوظيفي، وهي تتعلق بمحيط الوظيفة أي الظروف الخارجة عن الوظيفة مثل " الأجور، ظروف العمل، سياسة المؤسسة وتنظيمها، والإدارة والقيادة والأمان الوظيفي، ودرجة الإشراف ومستوى العلاقات والترابط مع الزملاء ومع المشرفين ومع مرؤوسيههم"، وعن عدم وجود هذه العوامل يسبب عدم الرضا الذي يؤدي الى الإهمال والتأخر عن العمل والغياب والرغبة في ترك العمل، مع توافر هذه العوامل يزيد عدم الرضا ولكنه ليس بضرورة يحقق الرضا أي أن توافر هذه العوامل لا يعني بالضرورة تحفيز العاملين، وقد أطلق عليها عوامل الوقاية أو البقائية، إن هناك مجموعة

<sup>1</sup> - أحمد رشيد، المرجع السابق، ص 107

من العوامل هي التي تسبب وجود الرضا والإشباع الوظيفي وهي تدفع إلى العمل والأداء الجيد والتجديد والإلتزام، وهي تتعلق بالوظيفة نفسها أي بمحتويات الوظيفة (المسؤولية، التقدم، الإعتراف، طبيعة العمل، النمو) وقد سميت هذه العوامل بدوافع لأنها هي فقط التي تدفع إلى تحصيل الأداء والعمل وإستمرار هذا التحسن<sup>1</sup>.

نرى من خلال نظرية الدافعية والصيانة ل" هيرزبيرغ " أن هناك عوامل تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة التي ينتمي إليها، وذلك بتقديم المحفزات ويرى أنه يوجد نوعين منها .

**الاولى:** توجد عدة عوامل تسبب في عدم الرضا العامل في عمله، وعدم شعوره بالإرتياح وتحقيق أشياءه الوظيفية والمتمثلة في الظروف الخارجة عن الوظيفة، كالأجر وظروف العمل وتنظيمها، وكذا علاقة الموظفين داخل المنظمة، لأن عدم توافرها يؤدي إلى التسيب والإهمال والتأخر والغياب، أما الثانية فهنا مجموعة عوامل تسبب في وجود الرضا وتحقيق الإشباع الوظيفي وتدفع إلى العمل والأداء الجيد والتجديد والإلتزام وهي تتعلق بالوظيفة نفسها أي بمحتويات الوظيفة .

## 2- مظاهر التسيب الوظيفي :

يعد العنصر البشري العامل في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة المحرك الرئيسي للنشاط الإداري في الدولة، إذ به تحقق الإدارة نشاطها في تنظيم المرافق العامة وضمان سيرها بانتظام، ومن أجل هذا خولت قانونا بالضبط الإداري، ومن هنا كان لزاما أن تتمتع الإدارة بصلاحيات واسعة في ضبط موظفيها بموجب قوانين وأنظمة وتعليمات، بغية ضمان المصلحة العامة والحد من سوء الإدارة وضعفها، وهوما أصطلح عليه الفقه بالتسيب الوظيفي .

<sup>1</sup>- د. بديع محمود القاسم، المرجع السابق، ص 204 .



## 1.2- الغياب عن الدوام الرسمي :

يمثل الغياب أهم مظهر من مظاهر التسيب الوظيفي، وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم لأكثر من سبب، وما أكثر الأسباب التي تؤدي إلى غياب الموظف ومن صورة ذلك مثلا عدم حضور الموظف أصلا لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم الموالي، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب إلى مكتب آخر، وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغيابات في حلقة مفرغة دائرية لا نهاية لها ذلك أن المواطن الذي يتردد على المكتب ولا يجد الموظف المختص به قد يكون هو الآخر موظف هناك من يتردد على مكتبه في غيابه، وهكذا فإن كل موظف غائب يكون سبب في غياب موظف آخر والغياب نوعان :

**الغياب القصير ( المتقطع ) :** وهو الغياب المرضي، الزواج، إجازة الحج أو العمرة.

**الغياب الطويل :** وهو غياب مدته شهر أو أكثر مثل، الوضع، مرافقة المريض، إجازة رعاية طفل، عرف المعيوف، مصطلح الغياب "عدم وجود الموظف في عمله خلال ساعات الدوام الرسمي، من بداية الدوام صباحا إلى نهاية طيلة أيام الأسبوع<sup>2</sup>.

ويندرج تحت تعريف الحالات التالية:

- تغيب الموظف عن العمل وعدم الحضور.
- تأخر الموظف في الحضور للعمل مع بداية الدوام الرسمي .
- خروج الموظفين من العمل أثناء وقت الدوام الرسمي لتأدية مهام لا علاقة لها بالوظيفة ( الخروج والعودة ).

<sup>1</sup>- محمد على يونس، التسيب الإداري في الوظيفة العامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طرابلس، 1993، ص45.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 46 .

- إنصراف الموظف من العمل قبل نهاية وقت الدوام الرسمي

## 2.2- تضخم العمالة بالجهاز الإداري :

يعتبر تزايد عدد العاملين بقطاع الخدمات منها الإدارة العامة، ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب المزيد من الكفاءات البشرية سنة بعد أخرى، وينتج ذلك من تغيير الكبير في دور الدولة في المجتمع واتساع نطاق تدخلها وزيادة الخدمات المطلوبة منها كما وكيفا، ولجميع فئات المجتمع بدون إستثناء والجماهيرية كأى دولة أخرى معاصرة، توجب على الإدارة العامة فيها أن تتحمل عبئ التنمية والتسيير على جميع المستويات وفي كل قطاعات المجتمع، وقد ترتب على ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئا فشيئا، رغم كل المحاولات للحد من هذا التضخم<sup>1</sup>.

## 2.3- إنخفاض إنتاجية الموظف والإدارة :

إن انخفاض إنتاجية الموظف يشكل سببا في تسيب الإداري ونتيجة من نتائجه، فهو سبب من أسباب التسيب، لأن الموظف الغير مؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفته كما ينبغي، وبالتالي يصبح عاملا من عوامل التسيب الوظيفي، كما أن من نتائج التسيب هبوط مستوى الأداء الإداري وينصرف أيضا إلى برامج التدريب التي يتم تنظيمها وتنفيذها بدون تخطيط ودراسة وتفقد، أي أهمية لها في رفع مستوى الأداء<sup>2</sup>.

## 2.4- التأخر عن الحضور مع بداية الدوام الرسمي:

يوجد العديد من الموظفين الذين لا يلتزمون بمواعيد العمل عند الحضور، متعللين بذلك إما بالمواصلات أو بمشاكل أسرية، مما يؤثر سلبا على الأداء، وفي دراسة المجالي أفادت الدراسة أن العاملين الذين طبيعة عملهم أكثر روتينية هم العاملين تأخرا في الصباح، بشكل أوضح لوجود عدم الالتزام من قبل العاملين بالعمل ووقت الدوام الرسمي بسبب وجود ملل في عملهم

<sup>1</sup>- وليد ابراهيم الغانم، الاتجاهات نحو التسيب الوظيفي، دار الوراق للنشر والتوزيع، بيروت، 2003، ص 100.

<sup>2</sup>- عنتر بن مرزوق، المرجع السابق، ص 102.

## 5.2- البطء في انجاز المهام :

يكون هناك تراكم في معاملات المراجعين، دون أن يجد الموظف حرجا لمعاملة الأفراد، بالإضافة إلى تأجيله لوقت لاحق، وفي ذلك يقول أبوادريس " وبالتالي فإن التأخير في أداء العمل أحد المظاهر الخطيرة التي تغلب أداء الإدارات الحكومية والمحلية، لما يسببه من ضياع للوقت والجهد والأموال التي تتفق على تلك الأجهزة، دون تحقيق الأهداف المنوطة بها<sup>1</sup>.

## 6.2- الخروج المبكر من العمل:

تعاني بعض الإدارات سواء في القطاع العام أو الخاص من خروج العاملين مبكرا من مكاتبهم وقد يكون ذلك لشغل الأوقات إما بالصلاة أو الحديث مع الزملاء، مما يؤدي إلى تعطيل المعاملات الخاصة بالمراجعين، كما يلاحظ أنه كلما زاد عمر العامل كان سلوك الخروج المبكر من العمل أقل، وهذا قد يفسر أنه كلما تقدم في العمر، زاد شعور العامل بالاستقرار والانتماء للعمل<sup>2</sup>.

## 3/ أسباب التسيب الوظيفي:

1.3- مشاكل إدارية: هناك مشاكل إدارية تعترض عمل الإدارة وتتنحصر أهم هذه المشاكل في الأمور التالية: عدم وجود أسلوب إداري يهتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية، عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل الإداري بانتظام وباطضراد وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل، انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن، انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل الإداري، عدم وجود برنامج عمل منظم من قبل الموظفين كافة وبشكل تعاوني، عدم توافر بعض

<sup>1</sup>- د. بدیع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 149 .

<sup>2</sup>- د. فاروق السيد عثمان، الفلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص190.

الإمكانات المادية الضرورية لممارسة الإدارة، وفي غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة، الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدي إلى عدم تطور الإدارة على نحو أفضل<sup>1</sup>.

### 2.3- مشاكل تنظيمية:

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط، ولا بد لقيام الإدارة وضع خطة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى البلدية وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفا عاما أو هدفا إستراتيجيا، ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف.

أما المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذا للأهداف المرسومة فمنها: عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة، التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف، أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق، ومن المشاكل التنظيمية للتسيب زيادة ضغوط العامل<sup>2</sup>.

### 3.3- مشاكل اجتماعية:

إن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل، ويتم الاعتماد عليه في الأمور كافة، وهومن الرواسب التي كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فالإتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي يمكن التخلص منها بسهولة وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر، ويترتب على هذه المشاكل جملة من السلبيات الثانوية منها: (السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز الإداري، استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسة

<sup>1</sup> -البريتيني عبد الله، السلوك التنظيمي، دار الإيمان للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1999، ص102.

<sup>2</sup> -محمد بوالروايح، الإدارة المقارنة، دار الفكر العام للنشر، القاهرة، 2001، ص180.

الاعتماد على الغير والإتكالية في كافة الأمور، انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة والمحسوبية والرشوة والاختلاس والتسلط من قبل فرد أو فئة محددة).<sup>1</sup>

### 3-4- مشاكل قانونية :

ثمة مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام يتمثل في عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة للممارسة الإدارية، عدم التنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة الوطنية، كما أن هناك الكثير من قواعد قانون الخدمة المنظمة للوظيفة العامة التي لا تتسجم مع الواقع الحديث كما هو الحال، في ترتيب الوظائف وتقارير الكفاءة وعدم وجود حوافز مادية، أو معنوية للعمل الإداري، وضعف الجزاء التأديبي، وكذلك الجهل بالقانون وعدم معرفة آليات تطبيقه ومحاولة التهرب من المسؤولية بإلقائها على عاتق الغير.<sup>2</sup>

### 3-5- مشاكل فنية :

ثمة بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسيب الإداري تتمثل في عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي، قلة الآلات الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية، ضعف التدريب والتأهيل، عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام، عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية، ضعف الرقابة، عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية، قصور التنصيب من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري، عدم تبسيط الإجراءات الإدارية ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين، كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية، سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما يسبب تزايد في العمالة بدون مبرر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طلال حرب، الفشل، أسبابه ونتائجه، دار الأفاق الجديدة للنشر، ط1، بيروت، 2002، ص 53.

<sup>2</sup> - د. بديع محمود القاسم، المرجع السابق، ص 158.

<sup>3</sup> - بديع محمود القاسم، المرجع السابق، ص 159.

## 4/ حالات التسيب الوظيفي:

نجد أن الأجهزة الإدارية قد تحولت في بعض الدول إلى أجهزة مكتبية، ونتج عن ذلك ازدياد عدد أفرادها دون وجود مبرر اقتصادي بها، الأمر الذي تسبب في عدم تحقيق القدرة الإنتاجية وزيادتها بالشكل المراد الوصول إليه، وقد ازداد تدخل الدولة في جميع النشاطات الأمر الذي زاد من الأجهزة الإدارية مع عدم الحاجة إلى البعض منها، مما ينتج عنه تكوين أجهزة إدارية بيروقراطية، تنام على حساب الكفاءة الإدارية أدت إلى تخلخل معدلات الأداء في الوحدات الإدارية والإنتاجية، وترتب عليها تدني مستهدفات الإنتاج وخلق نوعا من الارتباك والقصور.

ويمكن أن نبين حالات التسيب الوظيفي كالاتي:

## 1.4- عدم مراعاة انجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة:

وهو ما يعبر عنه بتخلل في مستويات الإدارة، والتي تشد من منطلقات خطط التحول والإنماء، وتجعل الجهاز الإداري لا يخدم المواطنين، وهذا الأمر يتسبب في الإحباط لديهم نتيجة عدم إنجاز معاملاتهم بالسرعة والجودة المطلوبة .

## 4-2 عدم تخصيص ساعات الدوام الرسمي لانجاز الأعمال:

وهي إحدى مظاهر التسيب الوظيفي بحيث يكون الموظف بمكتبه ولكن لا يقوم بإنجاز الأعمال المكلف، إلا أنه يهدر الوقت في أعمال أخرى لا تتعلق بالعمل<sup>1</sup>.

## 3.4- الغياب وترك العمل أثناء الدوام الرسمي:

إن غياب الموظفين وتركهم لأعمالهم أثناء الدوام يشكل ظاهرة خطيرة، أدت إلى التسيب في الوحدات الإدارية وبالتالي تأخر الأعمال عن مواعيدها المطلوبة، وضعف الإنتاجية بالكفاءة والكمية المطلوبة.

<sup>1</sup>- عبد الهادي أبوطالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، دار بديع للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص34.

**4.4- عدم مراعاة القوانين واللوائح والنظم السارية:**

هناك بعض الموظفين في الوحدات الإدارية لا يراعون عند أدائهم لأعمالهم القوانين والتعليمات، ويهملون في تطبيق هذه القوانين بالصورة الصحيحة، وهذا ما يؤدي إلى تسيب الذي يشكل ظاهرة إدارية تفتت في معظم الأجهزة الحكومية، مما يتسبب في عرقلة الإنتاج وعدم كفاءته، وعدم تقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المطلوب.

**5.4- عدم الالتزام بالأوامر والتعليمات الرؤساء:**

أحيانا قد يرفض الموظف أداء العمل المكلف به من رؤسائه، أو يمتنع عن القيام بعمله أو التأخير في أدائه، وقد يكون السبب في ذلك هو ظروف العمل الغير مناسبة، مما يؤدي لتفاقم المشكلات لدى الموظفين دون العمل على حلها<sup>1</sup>.

**6.4- التهرب من العمل:**

ومن الظواهر المخلة بواجبات الموظف هو ترك الموظف لمكان عمله في كثير من الإدارات، بحيث تخلوا المكاتب من أصحابها، بحيث ينتقل الموظفون بين المكاتب لتبادل الحديث أو احتساء الشاي أو مقابلة الأصدقاء بعيدا عن مكاتبهم، مما يؤدي إلى التأخير في العديد من المعاملات التي تترك الانطباع السلبي لدى المراجعين<sup>2</sup>.

**5/ الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي:**

بعد الإطلاع على مظاهر وأسباب التسيب الوظيفي، لابد من معرفة الآثار التي يتركها التسيب الوظيفي لدى المؤسسات المختلفة ولدى العاملين بها، ولذا فإن أهم الآثار المترتبة عن التسيب الوظيفي يمكن بيانها فيما يلي:

<sup>1</sup>- الشميمري عبد الفتاح، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص31.

<sup>2</sup>- أبوإبريس محمود، الإدارة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2001، ص280.

## 1.5- الآثار الاقتصادية:

هناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها، لعل أهمها ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق الموازنة العامة بمبالغ طائلة، دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج، تكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الموازنة العامة للموظفين، إذ يمكن الاكتفاء بعضهم للقيام بالخدمات المطلوبة، وكذلك إسراف في هدر القرطاسية والأدوات المكتبية واستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات وآلات الطباعة والتصوير وغيرها، إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة، أو بقاءه ينتظر لساعات لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام قد ضاع، وعدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط الإدارة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيرا ما تتعثر خطط القطاع العام لأسباب فنية ترجع إلى الإدارة، وأخيرا يظهر تأثير التسيب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والإنتاجي والخدماتي، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية، ولا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق النمو التقدم، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى، والارتباك وزيادة النشاطات الطفيلية المضرة للأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد، وهذا لا يخدم قضية المحاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحشد في سبيلها كل الجهود والإمكانات.<sup>1</sup>

## 2-5 الآثار الاجتماعية :

من أبرز الآثار التي يمكن أن تتجم عن استمرار التسيب الوظيفي بمظاهره المختلفة يتمثل في استمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالوساطة والمحسوبية، ونتيجة تدخل من قبل قريب له من

<sup>1</sup>-غانم غنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية للنشر والتوزيع، بغداد، 1990، ص32.



بين أفراد أسرته بل وقد يكون استمرارا في هذه الوظيفية والحصول على الترفيعات والعلاوات المقررة يتم بنفس الطريقة، فليس من المتوقع أن يخرج الموظف عن الدور الذي ترسمه له التقاليد العشائرية، وبالتالي فهو يمارس نفس الدور المطلوب منه، وبالتالي إن مزيد من الترسخ لهذا الدور الرجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة، وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة واستمرار ورسوخا على حساب القوانين والنظم الرسمية، وكذلك عدم تكامل الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي، من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضح في مجال الوظيفة في عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب<sup>1</sup>.

### 5-3- الآثار الإدارية:

إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يرتبط بمسألة الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة، فكلما كانت إجراءات الاختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات، كلما أدى ذلك إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، كما تتمثل في أن يكون التسيب الوظيفي الذي قد يكون باعثا للموظف في ارتكاب مخالفات انضباطه، كالتأخير عن الحضور إلى مقر العمل، أو التغيب عنه بدون مبرر مقبول، أو العمل خارج الدوام الرسمي بدون موافقة وعلم إدارته المختصة، أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى، أو عمل رسمي آخر فينتقاضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات بحقه وبالتالي لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيئة وسمعة الدولة<sup>2</sup>.

### 6/ الغرض من دراسة ظاهرة التسيب في إدارة الدول النامية :

إن التحولات التي شهدتها دول المنظومة الاشتراكية قد أذهلت العالم بسرعتها وشموليتها، وتفريغها الأنظمة من اللون الشيوعي الأحمر، ولكن هذه الانقلابات المفاجئة

<sup>1</sup>-دائرة المعارف السيكولوجية، المجلد الثاني، دار صادر للتوزيع والنشر، بيروت، 2000، ص 103 .

<sup>2</sup>- بديع محمود القاسم، المرجع السابق، ص 163 .

والمثيرة لم تكن بمعزل عن المحيط الدولي، ذلك أن عالمنا المعاصر يواجه أزمات حادة وشاملة، وقد تفاقمت هذه الأزمات الخائفة عقب الحرب الكونية الثانية نتيجة جملة من الأسباب.

### 6-1: التقدم العلمي والتكنولوجي السريع :

والمذهل الذي حققته بعض الدول بفضل استثمارها للطاقات البشرية والمادية، وهويعد بحق سلاحا ذوحدين، فإذا أحسن استخدامه فإنه يعزز من كرامة الإنسان، أما إذا أسئى استعماله فإنه يجعل فناء البشرية رهين نزوات فريق من البشر، فقد قيل في السابق أن الحرب النووية لا يخرج منها منتصر بل الكل مهزوم، والآن يبدو أن مثل هذه الحرب لن تخلف وراءها ولا حتى مهزومين .

### 6-2 الثورة الصناعية وما أعقبها من اكتشافات واختراعات :

وتجاوزات كبيرة على البيئة المحيطة بالإنسان، مما ألحق أضرارا بالبيئة إلى الحد الذي أصبح فيه الإنتاج الصناعي بوسائله الحالية يهدد الكون بالفناء، ويؤدي إلى ارتفاع درجة الحرارة واختلال نسب الأمطار، وأكبر مثال على ذلك هو اختراق طبقة الأوزون وتهديد الحياة البشرية على سطح كوكبنا الصغير .

### 6-3 تفاقم أزمات الأنظمة الرأسمالية نتيجة ما تعانيه من ركود اقتصادي :

وبطالة متزايد وحاجتها المستمرة لاستغلال طاقات وأسواق الدول المتخلفة، في حين أن الأنظمة الاشتراكية تعاني من انعدام الحوافز المادية للإنسان المشارك والفعال في عملية تطوير الاقتصاد، وغياب الممارسة الفعلية والصادقة للديمقراطية في أجهزة الحكم والدولة من خلال عدم شعور الأفراد والمنظمات والأحزاب بفاعليتها في عمليات صنع القرار .

## 6-4 عجز الدول النامية عن تحقيق الأهداف لخطط التنمية الاقتصادية :

والاجتماعية ورزوخها تحت وطأة الديون وفوائدها المتزايدة نتيجة القروض الكبيرة من الدول الصناعية والغنية بإضافة إلى ما أصاب هذه الدول من ويلات الجفاف والتصحر وقطع الغابات والمجاعات، وهذا ما يجعل على الأقل مليارين من البشر يعانون من نقص في الغذاء والسكن والرعاية الصحية والإعداد المهني، وهذا الواقع الأليم لظنه عار تلحق بالبشرية المعاصرة .

وإذا كان العالم المتقدم يودع الآن عهدا من تاريخه، نتيجة هذه الأزمات الكونية ليفتح عهدا آخر مرتكنا إلى سياسة الاتفاق والسلام والتعاون والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية والإقليمية والدولية، فإن الدول النامية تتأثر لا محالة بشكل أواخر، بالنتائج المترتبة على هذه الأزمة الكونية، كما أن الاختيار بين الفناء والبقاء تحت وطأة التهديد النووي والبيئي والاقتصادي، وقد فرض على العالم المتقدم التحول من الحرب الى السلم والتعاون، فنحن العرب نقع اليوم تحت تأثير هذه المخاطر، إضافة إلى المخاطر الخاصة بنا والتي تهدد أيضا وجودنا وابتلاعنا أرضا وحضارة، والمرض المزمن للتجربة العربية المفتت لطاقات البشرية والمادية، والتخلف الاقتصادي والاجتماعي نتيجة غياب البعد القومي لخطط التنمية، وانعدام الإدارة العامة العربية الحديثة القادرة على تنفيذ هذه الخطط وفقا لمعايير علمية وموضوعية واقتصادية دقيقة، ذلك أن هذه المخاطر المصيرية تشكل تحديات لنا في أن نتخلص من حاضرننا، لنقبل على مستقبل مبدع نستعيد فيه دورنا لحركة التقدم الإنساني، وفي حركة التفاعل الحضاري، وفي حركة الإبداع العلمي والتكنولوجي .

وفي خضم هذه المتغيرات العالمية فإن الدول النامية تجابه التحدي الأكبر لأنها لم تنهض من سباتها وتنفض عن نفسها الغبار والتفتت والتخلف، وتجابه الأقوياء المتحالفين فإنها ستبقى مناطق نفوذ واستغلال يتقاسمه الأقوياء فيما بينهم<sup>1</sup>.

#### 7/ أبعاد وآثار ظاهرة التسيب في الإدارات الجزائرية :

بعد أن عالجتنا أهم الأسباب المؤدية إلى ظاهرة التسيب والتي تنعكس بشكل أو بآخر على الموظف العام، وهو الذي لا يعدوا أن يكون بشرا يتأثر بكل المؤثرات التي حوله إما سلبا أو إيجابا، ويؤثر بها، فتنعكس كل تلك الأسباب والمؤثرات على أعماله وواجباته في إنجاز أعماله ومهامه وهي تقديم الخدمات للمواطنين على أفضل وجه ممكن، ومن أهم الآثار التي تترتب على نقشي ظاهرة التسيب هي :

- انتشار ظاهرة التهرب من المسؤولية والاستهتار والتهاون والسلبية .
- تدني مستوى الإنتاج والأداء كما وكيفا، ورفع تكلفة تأدية الخدمات العامة.
- تدني روح الشعور بالواجب وقتل روح الإقدام وتعطيل العمال وتراكمها .
- نقشي أسلوب تعقيد الإجراءات الإدارية والتسويق، وإحالة المواضيع إلى لجان إدارية .
- سوء توزيع العمل على الموظفين وعدم مراعاة قواعد التخصص .
- ضعف إحساس العاملين بروح التعاون في جميع المستويات الإدارية .
- تأخير إنجاز الأعمال الإدارية وتأدية الخدمات للمواطنين .
- الإحباط واللامبالاة لدى العاملين .

<sup>1</sup> - البريتيني عبد الله، التخلف والتنمية في العالم الثالث، مكتبة العالم الثالث للنشر والوزيع، بيروت، 1997، ص: 182

- هجر كثير من ذوي الخبرات والمؤهلات النادرة بالجهاز الإداري لهدف العمل في الشركات الخاصة أوفي البلاد المجاورة الغنية .
- عدم تقدير الرأي العام للأجهزة المختلفة في الدولة.
- فقدان التعاون والاحترام والطاعة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تبديد أموال الدولة وعدم الإقبال على التعليم والدراسة العليا لكون الاحترام والقبول الاجتماعي لمن يملك الثروة .
- نقشي ظاهرة الرشوة وما يرافقها من مظاهر الخلل والانحراف .
- ظهور سلبيات مثيرة تتمثل أهمها في ازدياد الفوارق الطبقيّة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004،ص88.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

## مجالات الدراسة

1. المجال المكاني.
2. المجال الزمني.
3. المجال البشري
4. المنهج المستخدم
5. أدوات جمع البيانات
6. العينة وكيفية اختيارها

تكتسب الدراسة الميدانية أهمية بالغة في الدروس السوسولوجية، فهي وحدها القادرة بدقة على كشف تفاصيل الواقع المدروس، وبالتالي تقييم مدى صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث وأرتكز عليها، بمعنى تأكيدها وتعميمها على الظواهر المتشابهة في الزمان والمكان، وتنفيذها إذا لم تتحقق أو شابتها عيوب في الواقع الميداني، وإذا كان إنجاز العمل الأكاديمي يشترط أن تكون الدراسة الميدانية على الارتباط المباشر بما تم عرضه من معلومات وتفاصيل إيبستيمولوجية في الجانب النظري من البحث، فإن لها العديد من الإجراءات التي على الباحث أن يوظفها ليضمن ذلك التواصل المطلوب والتوحد الضروري الذي من شأنه أن يحقق تكامل العمل وتجانسه مع جميع الأصعدة الميتودولوجية، وعليه يأتي هذا الفصل بعرض تلك الإجراءات التي اعتمدها الباحثون للانتقال بالبحث من المستوى النظري التجريدي إلى المستوى الواقعي التطبيقي، بالتركيز على أهم المحاور الأساسية والمتمثلة في مجالات الدراسة، طبيعة المنهج المستخدم، الأدوات المستعملة في جمع البيانات في الواقع المدروس، عينة الدراسة، وطريقة إختيارها وخصائصها .



### 1- مجالات الدراسة :

تم احتواء الدراسة الميدانية في (03) مجالات تمثل الأبعاد الممكنة للإطاحة بكل عمل بحثي أكاديمي من هذا النوع هي :

**المجال المكاني :** ( والذي يخصص عادة للتعريف بالمؤسسة قيد الدراسة ) .

**المجال الزماني :** ( والذي يخصص لعرض المراحل الزمنية التي استوفتها الدراسة ) .

**المجال البشري :** ( والذي يختص بعرض المعلومات الإحصائية عن مجتمع الدراسة المتمثل في عمال المؤسسة من مختلف الفئات السوسيو- مهنية ) .

### 1-1 المجال المكاني:نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال:

تعتبر مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية،وهي مؤسسة اقتصادية،تجارية وهي شركة ذات أسهم برأسمال يقدر بـ:15.650.000.000.00 دينار جزائري.

يتمثل هدفها في خدمة الصالح العام، وتحقيق أقصى ربح ممكن .

تعد الهيكلية التي مست العديد من المؤسسات العمومية وفقا لمرسوم رقم 1010/81 الصادرة بتاريخ 06 افريل 1980والذي نص على انشاء مؤسسات، فتفرعت عن شركة السوناطراك ERDP Entreprise de Raffinage et Distribution les produit Pétrolières

**مؤسسة تكرير وتوزيع المواد البترولية:**

عدل هذا المرسوم تحت رقم 189/87 الصادر بتاريخ 25 أوت 1984 والذي نص على مؤسستين :

1-**نفتيك** : NAFTEC :المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في

كل من "الجزائر،سكيكدة، حاسي مسعود،حاسي الرمل،ارزيو،إدرار".

2- نפטال : NAFTAL : المؤسسة الخاصة بتسويق وتوزيع وبيع المواد البترولية

بحيث لها 48 وحدة موزعة على كامل التراث الوطني، ومنها وحدة تيارت و 04

وحدات خاصة بالموانئ، كما أنها فرع 100 بالمائة من شركة سوناطراك .

p: بترول، ن : نפט، وهي مؤسسة اقتصادية SPA مؤسسة ذات أسهم وفروعها هي:

1- غاز البترول المميع GPL ; Gaz pitrol liquafie

2- فرع التسويق Branche commercialisation

3- فرع الوقود Branche carburants

4- فرع الزيوت والشحوم Branche bitume

5- Aviation marine

التعريف بمؤسسة نפטال :

إن مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال هي

مؤسسة اقتصادية، تجارية وهي مؤسسة ذات أسهم فهي تبيع الغاز وسيرغاز .

لها رأسمال موضوع في البنك قدره 15.650.000.000.00 دينار جزائري وفي

حالة الإفلاس لا قدر الله تقوم الدولة ببيع أسهم . أما فيما يخص قرارات العمل فهي تأتي

من المؤسسة الأم مؤسسة نפטال بالجزائر العاصمة، ويتم تطبيقها والعمل بها في المؤسسة

الفرعية نפטال تيارت، بالإضافة الى ان هناك قرارات تصدر أحيانا من المدير ويتم العمل

بها فبطبيعة الحال تكون في صالح المؤسسة

وعن الشريك الاجتماعي لا يوجد شريك اجتماعي في مؤسسة نפטال بل هي

مؤسسة مستقلة بذاتها وهي تابعة للدولة وتوجد هناك نقابة عمال من اجل الدفاع عن

مصالحهم وتعرف بنقابة عمال نפטال وليست حرة . ومقر الاجتماعي هو كالتالي :

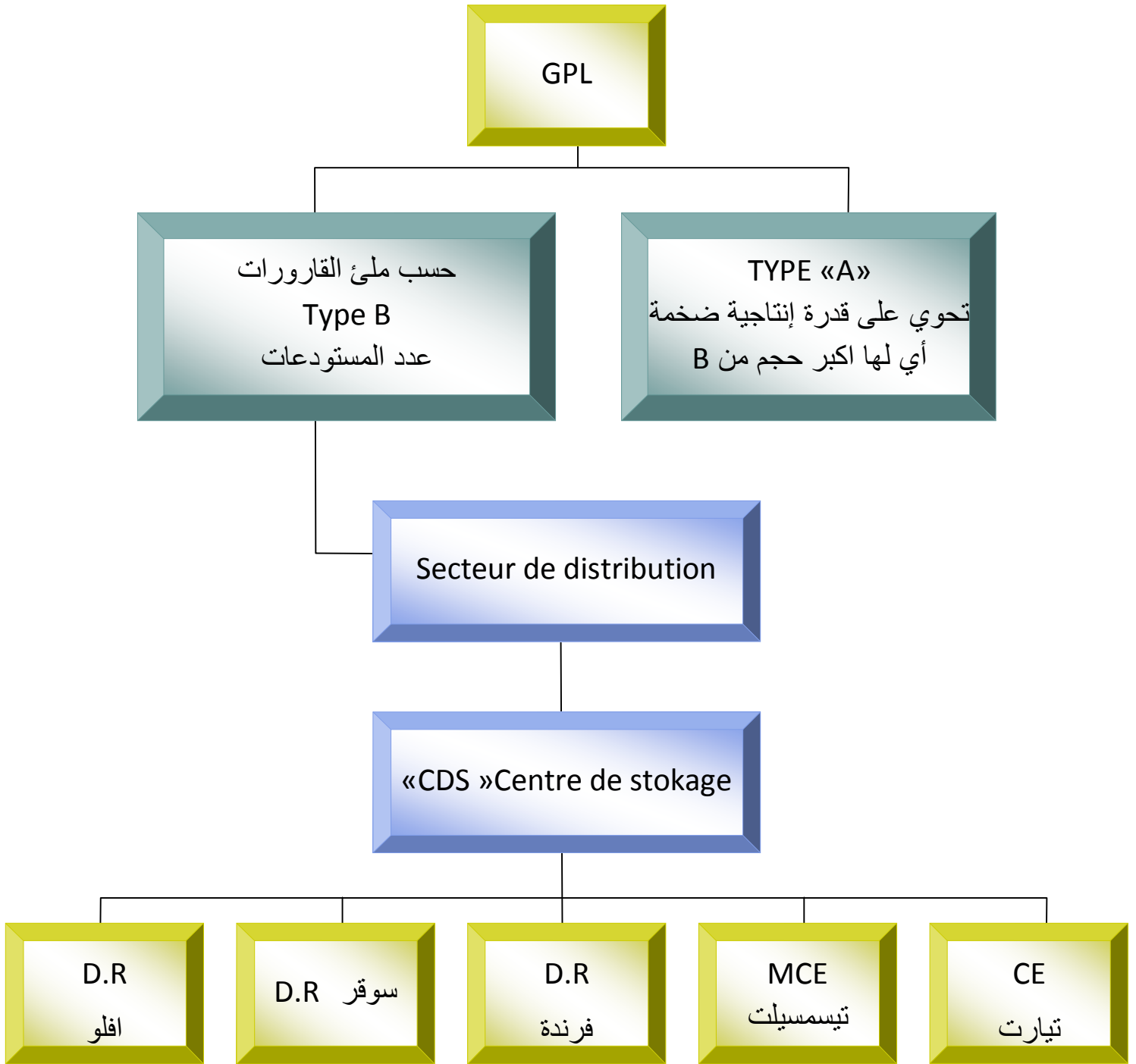
طريق الكنثان ص ب 73 الشراقة، الجزائر، الهاتف 021381313 .

المؤسسة الفرعية تيارت : شارع معروف احمد، تيارت

أما التمثيل الديمقراطي:

GPL مؤسسة غاز البترول المميع وهي مؤسسة مقاطعة الغاز والبترول المميع تيارت، وتعد وحدة من وحدات توزيع وبيع المواد البترولية، وأصبحت الوحدة تدعى بالمنطقة وتمثل التقسيم التالي :

1- وحدة توزيع الغاز والبترول المميع GPL: وتضم مركزين في تيارت "زعرورة" والأخرى "تسمسليت" علاوة عن ذلك فهي تحوي على عدة مستودعات تابعة لها اقليميا "قرندة، افلو، سوقر



2- وحدة توزيع الوقود والبنزين والمطاط « CLP »

Carburant ; Lubrifiant ; Pneumatique.

الإطار القانوني للمؤسسة :

المركز الوطني للسجل التجاري: CNRC

التسمية أو العنوان : شركة ذات أسهم نفضال

الشكل القانوني للشركة : شركة أسهم

عنوان المؤسسة الثانوية : 23 شارع جيش التحرير الوطني حسين داي

الولاية: محافظة الجزائر الكبرى

عنوان المؤسسة الرئيسية : طريق الكنثان الشراقة

تاريخ بداية النشاط : 24 جانفي 2001

الممثل القانوني للشركة: المسير أو المدير العام

الاسم واللقب: بن عيشوية رابح	الصفة: مدير	الجنسية: جزائرية
------------------------------	-------------	------------------

تاريخ القيد : 24 جانفي 2001

رقم التسجيل : 99ب 01/0009691

قطاع النشاط: التجارة بالجملة

## نشاط مؤسسة نפטال :

تقوم الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال بنشاط اقتصادي وتجاري فهي مقاطعة الغاز والبترول المميع GPL تيارت تقوم بتوزيع وبيع المنتجات البترولية وتتم هذه العملية بجلب البترول المميع من المنطقة الصناعية اريزو في صهاريج خاصة تابعة للمؤسسة ثم تقوم بتحويلها إلى نوعين من الغاز :

1- سير غاز : GPL/C الخاص بالسيارات .

2- قارورات الغاز التي تلبي حاجات المواطن

مؤسسة نפטال مثلها مثل المؤسسات المنتجة الأخرى فهي تحظى بالمشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية، وكذلك المعارض التي تقام لهدف نشر التوعية للمواطن والتعريف بكيفية الاستعمال قارورات الغاز واخذ الحذر الاحتياطات اللازمة عند الضرورة وكيفية الوقاية عند وقوع حدث بسبب الغاز، أما عن التظاهرات الدولية لم يسبق لها وان شاركت فيها حتى يومنا هذا وهذا ما تأمله المؤسسة.

## المدير والمصالح الموجودة داخل مؤسسة نפטال

## 1- المدير:

هو الذي يعتبر الممثل القانوني لمؤسسة نפטال، والذي يقوم بتوقيع السندات والطلبات في مؤسسة نפטال المتعلقة بسير العمل بها، كما انه يشرف على جميع المصالح ويقوم باتخاذ القرارات كما يستقبل القرارات التي تأتي من المؤسسة الأم بالجزائر ويقوم بتوزيعها وإرسالها الى المصالح الموجودة في المؤسسة والتي تقوم بدورها بتنفيذ تلك التعليمات، كما ان المدير يمثل المؤسسة في التظاهرات والمعارض الوطنية وحتى الدولية ان وجدت .

فالمدير هو المسير والمشرف على طريقة العمل داخل مؤسسة نפטال .

- المصالح الموجودة داخل مؤسسة نفضال :

هناك مجموعة من المصالح ونذكرها وهي:

1- **مصلحة المالية والمحاسبة:** والتي تضم مصلحة التخزين التي تقوم باستقبال

ومراقبة المواد الأولية المشتريّة، وتسجيل تحركات هذه المواد بالكمية، مصلحة

التكاليف والميزانية والتي تقوم بتحديد الكلفة والميزانية، ومصلحة المحاسبة

والتي تقوم بتسجيل كل الأعمال وحسابها بالأرقام.

2- **مصلحة التقنية:** وتضم كل من مصلحة التخطيط والمناهج ومصلحة الصيانة

والوسائل الثابتة، ومصلحة الصيانة والوسائل المتنقلة.

3- **مصلحة التوزيع :** وتحوي مصلحة المبيعات ومصلحة الاستغلال.

4- **مصلحة المستخدمين والوسائل الخاصة:** وبها مصلحة المستخدمين وبها فروع وهي:

- فرع الأجور

- فرع التسيير

- فرع الخدمات الاجتماعية.

كما بها مصلحة الموارد البشرية والتكوين ومصلحة الوسائل الخاصة والتي فيها فروع

وهي

- فرع الشؤون الاقتصادية

- فرع الوسائل العامة.

### دور مصالح مؤسسة نפטال :

يتمثل الهيكل التنظيمي في إدارة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال، شركة ذات أسهم من المدير العام لها، ووجود أربعة مصالح كلها تعمل جاهدة من اجل إيصال المؤسسة نحو الهدف المرجو والمتمثل في كثرة الزبائن وتحقيق أكبر ربح ممكن، ومنها مصلحة المالية والمحاسبة، ومصلحة التقنية، ومصلحة التوزيع، ومصلحة المستخدمين والوسائل الخاصة .

#### 1- مصلحة المالية والمحاسبة :

تهتم بكل ما يتعلق بالمال والمحاسبة ومن مهامها :

1- مراقبة مصاريف المؤسسة

2- ترجمة المعلومات والبيانات الواردة الى أرقام حسابية

3- مراقبة المصالح الأخرى التابعة المؤسسة من الناحية المالية

4- تقييم احتياطات المؤسسة

وبها مصلحة الخزينة، ومصلحة التكاليف، ومصلحة المحاسبة .

#### 2- مصلحة التقنية :

وبها مصلحة التخطيط والمناهج بحيث يقوم هذا الفرع ب:

1- إعداد المخططات اللازمة لسير عمل المؤسسة

2- التخطيط المستقبلي للحملة الشتوية بالنسبة للعمال الجدد بعقود محدودة المدى كما بها مصلحة صيانة الوسائل الثابتة وبها مجموعة الوسائل والتجهيزات التي تستعملها المؤسسة من اجل بيع منتجها، أما عن مصلحة صيانة الوسائل المتنقلة والتي تهتم بصيانة وسائل النقل مثل الشاحنات والصهاريج التي تستعملها المؤسسة من اجل نقل الغاز وبتروول المميع.



### 3- مصلحة التوزيع :

وبها مصلحة المبيعات والتي تحتوي على وظيفة التسويق من اجل بيع منتجاتها، واستغلال وسائل نقل المنتج بشكل جيد، والعمل على إيصال المنتج الى مراكز التوزيع ونقاط البيع الأكثر قربا إلي الزبائن والمستودعات ومراكز التخزين .

طرق التوزيع :يتم توزيع قارورات الغاز ب 04 طرق وهي :

1- عن طريق شاحنات نפטال وتقوم بإيصالها الى الزبون .

2- عن طريق شاحنات الخواص RD ;Revendeur distributeur الذين يعملون مع المؤسسة بحيث يقومون بنقل الغاز الى نقاط البيع مقابل تقاضي ثمن من وراء ذلك.

3- بواسطة الزبائن ذوي نقاط بيع الذين يملكون شاحناتهم الخاصة

.AR ;Auto-ravitaibleur

4- البيع المباشر للزبائن في المستودعات VD ;Vente dépôts.

4-مصلحة المستخدمين والوسائل الخاصة :

وبها مصلحة المستخدمين والتي هي الأخرى بها فروع، فمنها فرع متخصص في الأجور، وفرع في التسيير، وفرع يهتم بالخدمات إضافة الى مصلحة الموارد البشرية والتكوين والذي يهتم بدوره بالعمال ومكان ومدة التكوين والتربص، ومصلحة الوسائل الخاصة والتي تقوم على الشؤون الاقتصادية للمؤسسة، وكذا بها فرع الوسائل العامة كما ان بها :

1- فرع الشؤون العامة : تلبية احتياجات المؤسسة والوسائل المستخدمة في العمل .

2- توفير الوسائل العامة للمؤسسة مثل الأثاث المكتبي، أجهزة الإعلام الآلي، وسائل ومواد التنظيف،توفير المرافق والمكيفات الهوائية وذلك من اجل سير العمل في ظروف ملائمة .

## - سياسة الاتصال الداخلي والقرارات في مؤسسة نفطال :

شركة نفطال من المؤسسات التي تعمل بإتباع كل من الاتصال العمودي والاتصال الأفقي فالاتصال العمودي يصدر من مدير مؤسسة نفطال بالجزائر العاصمة عبر الفاكس الى مدير مؤسسة نفطال الفرعية تيارت ثم منه الى رؤساء المصالح وصولا الى العمال . أما عن الاتصال الأفقي فهو يتم بين رؤساء المصالح وفي حالة إذا ما كان العمل يتطلب تدخل المدير من اجل ذلك مثل التعامل مع مديرية الطاقة والمناجم، ووزارة الدفاع الشرطة، المستشفيات، المدارس.

## تطبيق وظيفة التسويق في مؤسسة نفطال :

إن نفطال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، شركة ذات أسهم لا تنتج بل تقوم بجلب وشراء المنتج ثم تقوم بتسويق وتوزيعه في نقاط البيع التابعة لها، فهي تأتي بالمنتج من المنطقة الصناعية اريزويو عبر وسائل النقل التابعة لها "الشاحنات" في صهاريج يتم تفريغها بالمنطقة الصناعية تيارت " زعرورة " ثم تقوم بإعادة وتكريره وملئ الغاز في القارورات وتوزيعه الى نقاط البيع والمراكز التخزين والمستودعات. والبيع يتم عبر مراحل وخطوات بحيث يتم توزيع المنتج في نقاط بيع مختلفة، فهي تتعامل أيضا علاوة عن مراكز التخزين، والمستودعات، مع :

لديها اتصال مباشر بيع الغاز . NAFTEC

اتصال مباشر شراء الكهرباء . SONALGAZ

تتعامل مع شركة الجزائرية للمياه . A D E

Organise de contrôle NACT

معسكر EMB باتنة SONATRACKEMB

تطبيق وظيفة التوزيع والاتصال الخارجي في مؤسسة نפטال:

أ- التوزيع:

ان قنوات التوزيع مرتبطة بحجم السوق، فهي تقوم بتوزيع منتجها في نقاط البيع التابعة لها وكذلك بمراكز التخزين والتسيير المباشر STATION .  
فيتم توزيع الغاز المميع من قبل مؤسسة نפטال الى نقاط البيع التالية :

محطات نפטال مباشرة .	Gestion direct	GD -1
نقاط بيع عادية .	Point de vente ordinaire	P V O
نقاط بيع مهيكلة بشروط .	Point de vente structuré	PVS
نقاط بيع معتمدة بالاسم .	Point de vente agrées	PVA

أ- الاتصال الخارجي:

ان الاتصال الخارجي مع الزبائن يتم من خلال الوسطاء الذين يتمثل دورهم في توصيل المنتج الى الزبون أو الى نقاط البيع الأقرب الى الزبون .  
بما ان طبيعة المؤسسة هي مؤسسة اقتصادية تجارية فهي مفتوحة على المحيط الخارجي ولذلك فهي تتفاعل مع معطياته، فهي تتصادم مع :

1- حاجيات ومتطلبات الزبون .

2- القيم والثقافة الاجتماعية الموجهة لعملية الاستهلاك .

3- وضعية السوق ومختلف المحددات البشرية ولذلك فهي تعمل وفقا للمعطيات المتعلقة بالمحيط الخارجي، بقا للمعلومات والوسائل المستخدمة فيها من اجل سير العمل بها ومنها:  
الهياكل، المصالح، المنتجات، الموارد البشرية، الوسائل . فهي تعتبر كمصادر معلوماتية  
تنظيما وتنفيذا وذلك ب:

1- إتقان الرسالة الإشهارية الاتصالية الموجهة الى الزبون فتكون العبارات سهلة ومفهومة واضحة في متناول الجميع .

2- اختيار الرموز والعبارات الملائمة لثقافة الزبون .

فالمؤسسة تتحكم في الأموال والتجهيزات وكل ما يتعلق بمحيطها الداخلي أو مجموعة العوامل المتحكم فيها، وذلك من اجل التلاؤم مع مؤثرات المحيط الخارجي والمتمثل في القيم ومجموعة الحوادث وأوضاع السوق .

فالمؤسسات تعتمد على الاتصال باعتباره الوسيلة التي تربطها بالزبون وكذلك من اجل تعزيز إقبال الزبون على منتجها دون المنتجات الأخرى، فهي تعتمد على استراتيجيات إقناعيه معروفة مثل: استراتيجية الرغبة، وذلك باللجوء الى الإشهار للسلع بالاعتماد على مخاطبة النفس والعقل .

للاتصال الخارجي مع الزبون استراتيجية متبعة من اجل كسب ثقة الزبون وجابه نحو المنتج دون المنتجات الأخرى:

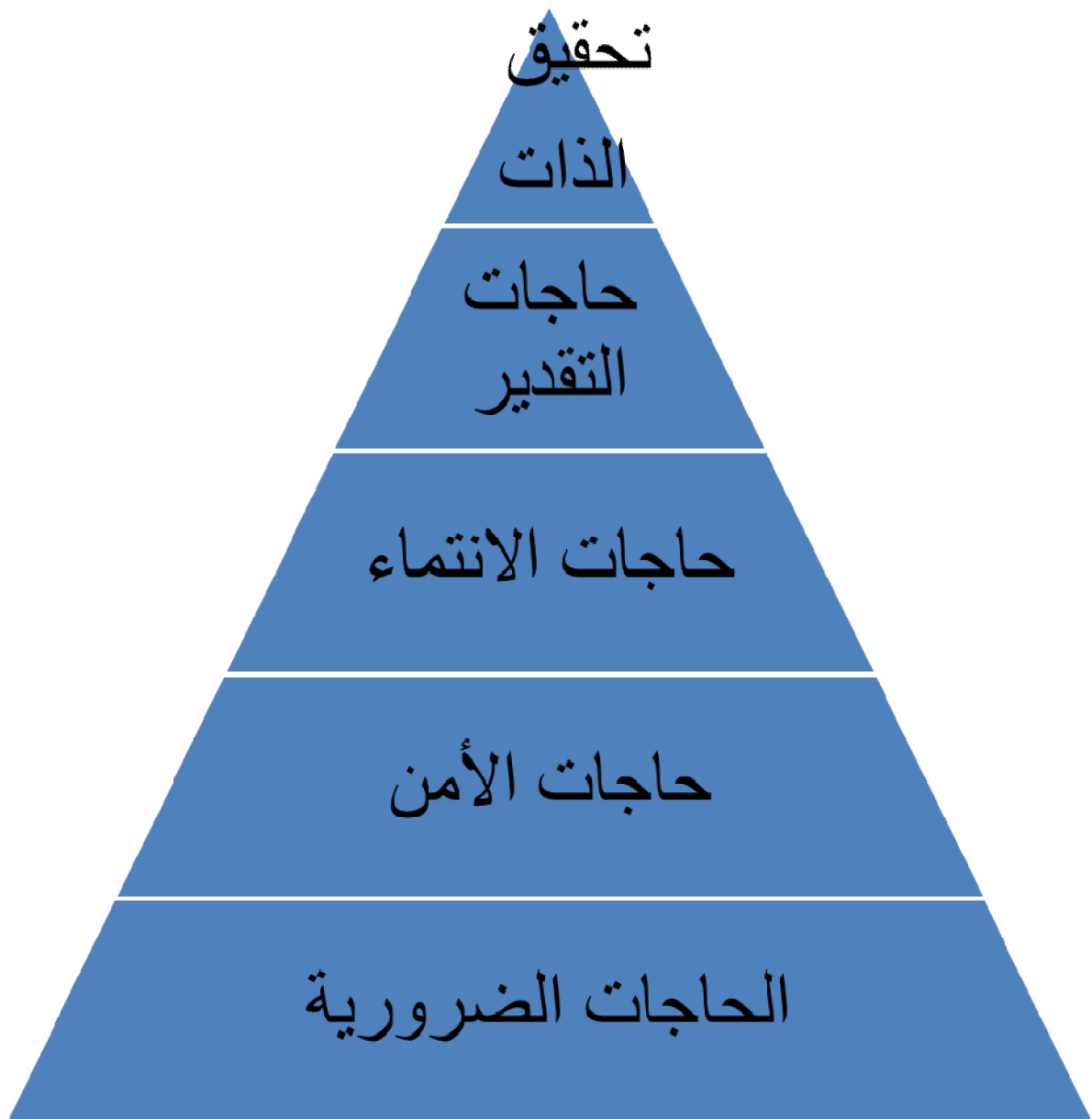
1- **الإعلانات**: تقوم المؤسسة بعمليات إعلانية وحملات إشهارية من اجل التعريف بالمنتج وخصائصه وكذلك التعريف بطريقة استعمال القارورات .

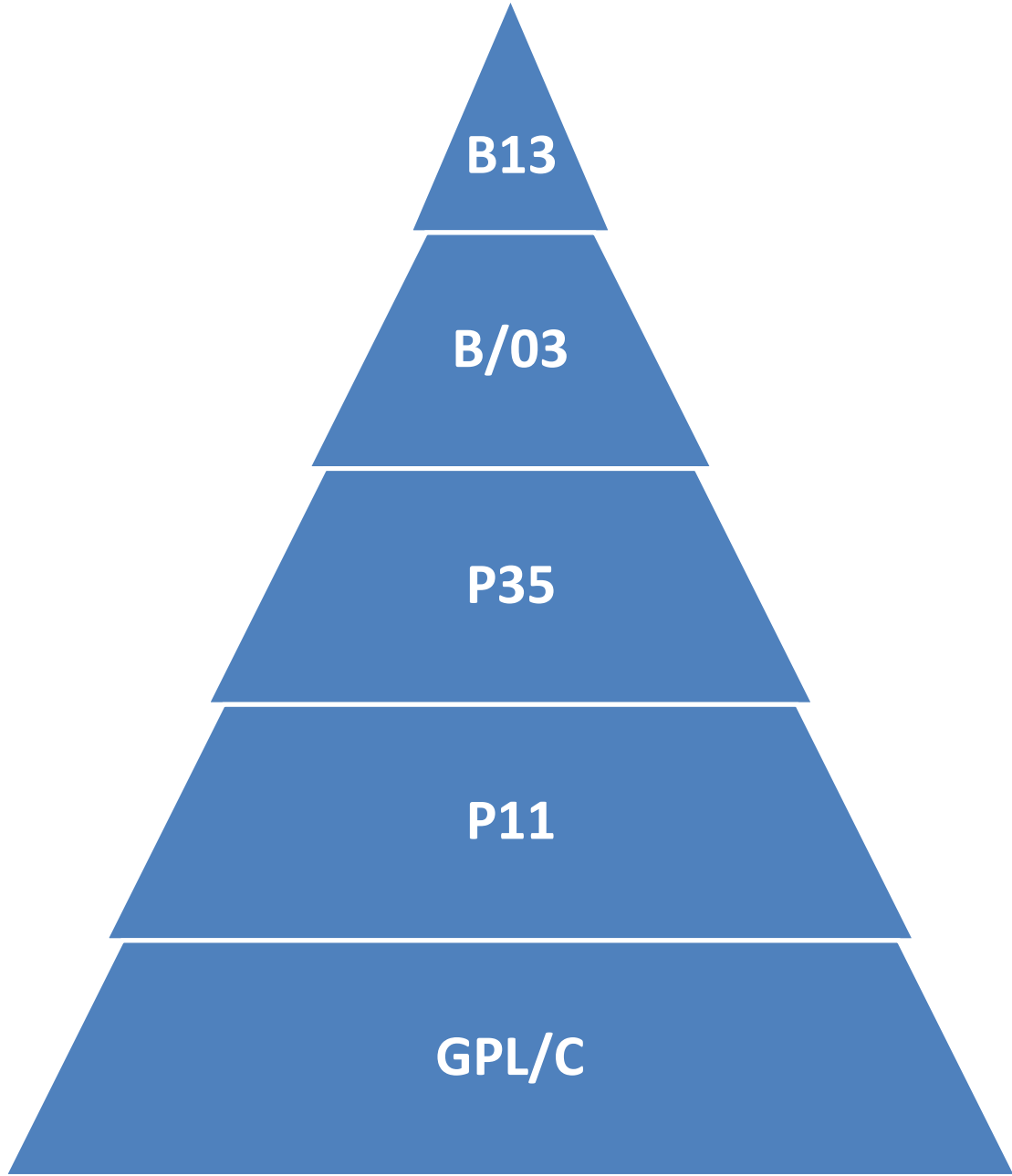
2- **التخفيضات**: ان مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية لا تقوم بأي تخفيضات الآن سعر القارورة محدد بثمان قدره 200 دينار جزائري لزيادة لا نقصان، وأي زيادة في السعر تعتبر غير مشروعة ويمكن الادعاء على صاحبها لدى الدولة.

المعاملات التجارية الزبون من خلال الهدف والتقطيع، المعاملات التجارية، وحجم الأرباح والمبيعات :

1- الزبون من خلال الهدف والتقطيع :

شركة نفضال تتبع استراتيجية من اجل التسويق لمنتجها وذلك بتقديم المنتج حسب متطلبات الزبون وفقا لهم ماسلو





GPL/C: سيرغاز الغاز الخاص بالسيارات

P11: بروبان 11 كلغ

P35: بروبان 35 كلغ

B03: بوتان 03 كل

**2.1-المجال الزمني :**

ويقصد به المدة الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية، حيث بلغت مدت إجراء هذه الدراسة ما يقارب شهر من الزمن، حيث كانت الزيارات في الفترات المسائية، وقد مرت إجراءات هذه الدراسة بثلاثة مراحل موزعة كالتالي:

**المرحلة الأولى :** وهي عبارة عن جولات استطلاعية متقطعة استغرقت أربعة أيام من 04 إلى 08 /04/2015، ثم تم من خلالها التعرف وضبط النشاط وطرق التسيير في المؤسسة كما سمحت لنا هذه الدراسة الاستطلاعية في جمع المعلومات الكافية، كما اتفقنا مع مسؤولين على فترة زمنية لتطبيق الإستبان على العينة المدروسة

**المرحلة الثانية :** استغرقت من 10/04/2015 إلى 18/04/2015، تم فيها النزول إلى المؤسسة باستمارة تجريبية وتوزيعها على بعض العمال، فتركناها لهم ليوم ثم تم استرجاعها بعد يومين، فقمنا بعد ذلك بتبديل بعض الأسئلة الغامضة وإغلاق بعض الأسئلة التي كانت مفتوحة، والإنقاص من أسئلة الاستمارة لأن بعض العمال إشتكوا من كثرة الأسئلة

**المرحلة الثالثة :** واستغرقت من 23/04/2015 الى 28/04/2015، حيث تم تجريب الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها، ولم يكن تطبيق الاستمارة عن طريق توزيعها فقط بل تم توزيعها وشرحها لكل عامل، خاصة الذين مستواهم الدراسي دون الوسط .

**3.1- المجال البشري :** يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي يطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم، إن مجتمع الدراسة

هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل والتي تكون مجالاً للملاحظة<sup>1</sup>

إن عدد العمال الذين يمثلون المجتمع المدروس من هذه الشركة والذين هم مؤهلين لأخذ عينات البحث منهم 72 عاملاً مقسمين إلى الفئات المهنية التالية :

الصنف المهني	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
عدد العمال	29	16	27	72

المصدر : شركة نפטال، تيارت، 2015

## 2. المنهج المستخدم في الدراسة :

يتطلب إجراء الدراسة الميدانية إتباع منهج علمي معين يضمن تأطير البحث الإمبريقي بالأساليب والوسائل والأدوات التي يقرها العلم ويعترف بصدقها، من جهة، كما ويضمن التواصل مع البحث النظري ( القائم هو الآخر على منهج يكون قد روعي في اختياره طبيعة الموضوع وتشبعاته )، من جهة أخرى .

وقد إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية<sup>2</sup>، حيث يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره، فهويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر ويعرف أيضا " بأنه طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عسلف، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2002، ص82.

<sup>2</sup> - أحمد عياد، مدخل المنهجية، البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 131 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، صفحة نفسها.



## 3- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

من خصائص المنهج الوصفي، إمكانية الاستعانة بمختلف الأدوات للحصول على بيانات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة وقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات الثلاث السابقة الذكر كما يلي :

## 1.3 الملاحظة :

الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الإجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق، من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات، فقد تكون الملاحظة بسيطة تعتمد على الانتباه العفوي، على حادثة أو ظاهرة، وقد تكون الملاحظة علمية تعتمد على الانتباه المقصود والمنظم والمضبوط للحوادث والظواهر بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها وقد عرفها علماء المنهج المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة مع اساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة.<sup>1</sup>

وفي هذا المجال إعتدنا الملاحظة بشكلين، ملاحظة بسيطة في جمع البيانات دون المشاركة عند الاطلاع الميداني، والإلتقاء بالمبجوثين بالمؤسسة لمعرفة الحقائق وجمع المعلومات التي تخدم الموضوع وتكمل الاستمارة، أما النوع الثاني للملاحظة يقوم على الملاحظة بالمشاركة حيث اعتمدنا النظر والاستقصاء كل من شأنه ان يوفر بيانات ومعلومات عن المبجوثين وطبيعة سلوكهم وأوردود افعالهم اتجاه موقف معين أو من خلال طبيعة الاعمال التي يقومون بها في المؤسسة، وكل هذا يساعد في تحديد طبيعة اسئلة الاستمارة التي ستطبق على المبجوثين

<sup>1</sup>- أحمد عياد، المرجع السابق، ص 133.

## 2.3-المقابلة:

وهي احدى أهم وسائل جمع البيانات،وهي وسيلة يقوم بواسطتها الباحث أو مساعده بتوجيه عدد من الأسئلة لعضو العينة وتدوين إجاباته.<sup>1</sup>

وتعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الباحث القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات المبحوث أو للحصول على بعض البيانات الموضوعية الاخرى، وتنقسم المقابلة إلى عدة أنواع، فمنها المقابلة المقننة،حيث تحدد الأسئلة من قبل،وتوجه للمبحوث،أما النوع الثاني فهي المقابلة الغير مقننة تتسم بالمرونة التامة وفقا لموقف المقابلة،وقد مرت عملية استخدامنا لهذه الوسيلة بثلاث مراحل - المرحلة الأولى : تم فيها مقابلة بعض الإداريين المسؤولين بالمؤسسة، منهم المدير رئيس مصلحة الموارد البشرية وبعض رؤساء المكاتب.

-المرحلة الثانية: تم فيها مقابلة بعض المراقبين العاملين بالمؤسسة .

-المرحلة الثالثة : مقابلة عدد من العمال حسب طبيعة المهن الموجودة بالمؤسسة، وقد كانت المقابلة ودية مع المبحوثين، وهذا لكسب ثقتهم من أجل الحصول على إجابات صادقة حيث تم استخدام مقابلة مفتوحة وذلك لجمع اكبر قدر من المعلومات، ونظرا لطبيعة حساسية الموضوع قام الباحث بإعداد بعض الاسئلة للدخول مباشرة في مناقشتها قد لا يستطيع الادلاء بها في الاستمارة أو أمام مشرفيه ومن الأسئلة المطروحة ما يلي :

- ما هي اهم مظاهر التسيب الموجودة في المؤسسة ؟
- كيف يتم التعامل مع العمال المنحرفين والمقصرين في وظائفهم ؟
- هل لبيئة العمل دور في حدوث التسيب العاملين ؟

<sup>1</sup> - أحمد عياد، المرجع السابق، ص 134 .

## 3.3 الاستمارة :

إن الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة المنظمة والمصنفة حسب محاضر، وكل محور يمثل بعدا أوجانبا في مشكلة الدراسة، فهي مرتبطة في صياغتها بالفروض وتساؤلات الدراسة بشكل عام، كما تعتبر من الوسائل التي يعتمد عليها الباحثون في البحوث الكمية، والتي تعتمد على مدى ما يتوفر للباحث من بيانات وإحصاءات " تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع المشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد<sup>1</sup>.

وعند صياغة وإعداد وتطبيق الاستمارة ينبغي على الباحث أن يراعي في ذلك التنفيذ بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره ومضامينه وحدوده، النظرية والتطبيقية فهي تمكن الباحث من جمع معلومات دون الخروج عن الموضوع وتجعل المبحوث ملتزم بالإجابات دون استرسال أو الخروج عن الموضوع المراد دراسته .

وانطلاقا من مشكلة البحث فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا حيث تم تقسيم الاستمارة الى اربعة محاور .

-**المحور الأول :** تناول البيانات الشخصية وضم (06) بنود تمحورت حول السن، الجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الاقدمية في العمل .

-**المحور الثاني :** تناول محتوى تقسيم العمل والبطء في انجاز المهام وضم (12) سؤالا

-**المحور الثالث :** تناول الظروف الفيزيائية للعمل والزيادة في معدلات تغيب العاملين ويضم (08) اسئلة وكانت الاسئلة بعضها مغلقة والبعض مفتوحة .

-**المحور الرابع :** تناول النظام الداخلي للمؤسسة والتهاون في الانجاز لدى العاملين ويضم (09) أسئلة .

<sup>1</sup> - أحمد عياد، المرجع السابق، ص 35 .

## 4.3-تحكيم الاستثمار :

للتحقق من الاستثمار عرضت صورتها الأولية على محكمين إثنين وهم أساتذة بقسم علم الاجتماع التنموية وتسيير الموارد البشرية بجامعة تيارت، وذلك بهدف أفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم ادخال التعديلات الضرورية اللازمة.

## 4.4.عينة الدراسة :

تعتبر العينة الركيزة الأساسية للبحث الإمبريقي السوسولوجي، أنها عبارة عن نماذج ECHANTILLONS مصغرة من المجتمع الكلي، تطبق عليها أساليب البحث التجريبي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع الكلي والمستخرجة من تلك النماذج المصغرة.<sup>1</sup>

## 1.4 كيفية اختيارها:

لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني، طبعا عينة طبقية عشوائية، بلغ عدد مفرداتها 72 عاملا بنسبة 15% من المجتمع الكلي الذي تشكل منه 485 عاملا، ولقد كان الهدف الرئيسي من العينة الرئيسية التطبيقية محاولة الإحاطة بالظاهرة من كل جوانبها، من خلال الحرص على تمثيل كافة طبقات مجتمع الدراسة في مفردات العينة الإجمالية، وكذلك التمثيل العادل من خلال مراعاة الاوزان النسبية لطبقات عند توزيع مفردات عينة الدراسة وهي لم تحدث بالإستاد إلى اعتبار منهجي مسبقا، بمعنى أن كل فرد من الفئات الثلاث كان بإمكانه ان يكون ضمن المفردات التي خصت بالبحث، وبناءا على هذا فقط اخترنا نسبة 15% من هذه العينة التي تضم 485 عاملا، فكانت العينة تمثل 72 مبحثا موزعين على الفئات السابقة، علما ان نفس النسبة قد تم اعتمادها في اختيار مفردات الفئات السوسيو- مهنية الثلاثة على النحو التالي :

<sup>1</sup>-أ.عربيات منير، إدارة الموارد البشرية والعقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت، لحامة بوزيان، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.

$$16 \text{ عون تحكم} = \frac{15\% \times 112}{100\%}$$

$$27 \text{ عون تنفيذ} = \frac{15\% \times 180}{100\%}$$

$$29 \text{ اطار} = \frac{15\% \times 199}{100\%}$$

#### 2.4 خصائصها :

تعتبر البيانات الشخصية لأفراد العينة المدخل المناسب لمعرفة خصائص وسمات المجتمع المدروس، ومدى تجانسه اوتباينه، فضلا على انها تمكننا من فهم وتحليل البيانات والمعلومات الكمية الاخرى، ويمكن توضيح هذه البيانات في جداول احصائية تمكننا من الاقتراب الكمي من واقع العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.

أولاً: البيانات الشخصية

الجدول رقم (1) : يمثل بيانات خاصة بالجنس

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
65.27	47	77.77	21	50	08	62.06	18	ذكر
34.73	25	22.23	06	50	08	37.94	11	أنثى
100	72	100	27	100	16	100	29	مجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول اعلاه أن : نسبة 65.27% من افراد العينة يمثلون نسبة الذكور، في حين أن نسبة 34.73% تمثل اناث، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن اغلب المبحوثين من جنس الذكور وذلك لطبيعة العمل في مؤسسة نفطال، وحاجة المؤسسة الى قدرات وامكانيات جسمية كبيرة، ونجد هذا التحديد لكون العمال يعملون في الميدان اكثر من الداخل وهذا حسب الملاحظات المستقاة من الواقع .

الجدول رقم ( 2 ) يمثل بيانات متعلقة بالسن

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة السن
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5.55	04	14.81	04	00	00	00	00	أقل من 25 سنة
34.72	25	44.44	12	31.25	05	27.58	08	[25 - 34 سنة]
29.16	21	14.81	04	50	08	31.05	09	[35 - 44 سنة]
26.38	19	22.22	06	18.75	03	34.48	10	[45 - 54 سنة]
04.16	03	03.72	01	00	00	06.89	02	[55 فما فوق]
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن 34.72% من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 25 و 34 سنة، ثم نسبة 29.16% يتراوح سنهم ما بين 35 و 44 سنة، أما نسبة 04.16% تتمثل فوق 55 سنة، أما نسبة 26.38% فتمثل سن 45 و 44 سنة .

باستقراء هذه المعطيات الرقمية، نجد أن غالبية أفراد العينة يركز سنهم في الفئة 25 و 35 سنة أولاً ثم تأتي الفئة العمرية 45 و 54 سنة، يرجع هذا الى محاولة المؤسسة بزيادة وتيرة النمو والتطور واحداث قفزة نوعية بالاعتماد على العمال القدامى، وفتح مجال لتوظيف اليد العاملة الشابة.

الجدول رقم (3) : يمثل البيانات حول الحالة المدنية

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الحالة المدنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
59.72	43	55.55	15	50	08	68.96	20	متزوج (ة)
30.55	22	37.03	10	18.75	03	31.04	09	غير متزوج (ة)
09.73	07	07.42	02	31.25	05	00	00	مطلق (ة)
00	00	00	00	00	00	00	00	أرمل (ة)
100	72	100	27	100	16	100	29	مجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 59.72% من أفراد العينة متزوجين، وتليها بعد ذلك نسبة 30.55% وتمثل الفئة الغير متزوجة، في حين ان نسبة 09.73% تمثل نسبة عدد المطلقين .

تؤكد الشواهد الاحصائية الموجودة في الجدول والمتعلقة بالحالة المدنية، أن غالبية العمال المتزوجين وتقدر نسبتهم بـ 59.72%، وهذا قد يؤدي الى التأخر في الحضور إلى العمل لانشغالهم بأمورهم الخاصة، والخروج المبكر من العمل .

أما الفئة الغير متزوجة فنسبتهم 30.55% يرجع إعراضهم عن الزواج نظرا لظروفهم الاجتماعية والاقتصادية وهذا حسب ما أقر به بعض العمال .



الجدول رقم (4): يمثل بيانات متعلقة بالمستوى التعليمي

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الحالة المدنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
00	00	00	00	00	00	00	00	ابتدائي
40.27	29	48.15	13	43.75	07	31.03	09	ثانوي
19.46	14	33.33	09	31.25	05	00	00	متوسط
40.27	29	18.52	05	25	04	68.96	20	جامعي
100	72	100	27	100	16	100	29	مجموع

من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول اعلاه، يتضح لنا ان نسبة 40.27% من افراد العينة لهم مستوى جامعي، تليها بذلك نسبة 40.27% من افراد العينة لهم مستوى ثانوي، في حين نجد ان نسبة 19.46% وهي نسبة مستوى متوسط .

يتبين لنا ان من خلال هذه الاحصائيات بان هناك كفاءات جامعية سعت المؤسسة الى جلبها ومحاولة الاستفادة منها، ونجدهم متمركزون في الاقسام الادارية، وكذلك من خلال هذه النتائج يتضح لنا بأن المستوى الابتدائي معدوم وهذا يدل على المستوى الثقافي الرفيع للمؤسسة وطبيعة اعمالها التي تتطلب تخصصات عالية وذلك بهدف التطوير والابداع والابتكار .

الجدول رقم (5): يمثل البيانات المتعلقة بالمستوى الوظيفي

مجموع		أنثى		ذكر		الفئة المستوى الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	
40.27	29	36	09	42.55	20	إطار
22.23	16	28	07	19.15	09	عون تحكم
37.50	27	36	09	38.30	18	عون تنفيذ
100	72	100	25	100	47	مجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول اعلاه أن هناك فروق واضحة بين الاصناف المهنية للمبحوثين، حيث ان نسبة 20.88% هم فئة الاطارات، ونسبة 22.23% هم فئة أعوان تحكم في حين أن نسبة 37.50% هم فئة اعوان تنفيذ .

بالاعتماد على مؤشرات الجدول نجد أن للمؤسسة نسبة كبيرة من الاطارات وهذا يعود إلى الكفاءات الجامعية التي جلبتها المؤسسة ويتم الاستفادة منها، وكذلك تدل نسب أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، على أن الفئة الأولى تؤدي مهامها المحصورة في ضبط الأعمال والإشراف عليها، في حين أن الفئة الثانية المتمثلة في أعوان التنفيذ مقيدة في الأعمال الميدانية، التوزيع جلب قارورات الغاز لإدخال السلع وتوصيلها .

الجدول رقم (06) : يوضح الأقدمية في العمل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23.61	17	51.85	14	18.75	3	0	0	أقل من 05 سنوات
54.16	39	37.03	10	56.25	9	68.96	20	[06-15 سنة]
12.50	9	3.70	1	25	4	13.79	4	[16-26 سنة]
26.38	19	22.22	6	18.75	3	34.48	10	[45-54 سنة]
09.73	7	7.42	2	0	0	17.24	5	[26 فما فوق]
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 54.16% من أفراد العينة وغالبيتهم من فئة الإطارات، في حين نجد أن نسبة 23.61% تمثل الأقدمية في العمل أقل من 05 سنوات، في حين نجد أن نسبة 12.50% تمثل الأقدمية في العمل من [16-26] سنة، تليها بذلك نسبة 9.7% وتمثل الأقدمية في العمل الأكثر من 26 سنة.

انطلاقاً من هذه المعطيات يتضح لنا أن لعمال المؤسسة خبرة جيدة وذلك يعود لأقدميتهم في العمل وكذلك تبين لنا أن المؤسسة في حالة استقطاب وجذب للكفاءات الجيدة -عمال جدد- وبالتالي يمكننا القول أن المؤسسة تستفيد من طاقات ومؤهلات العمال وهم يترقون ويكتسبون الخبرة الجيدة مع مرور الزمن.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل وتقييم نتائج الدراسة

1. عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الفرعية الأولى
2. عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الفرعية الثانية
3. عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة
4. تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى
5. تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية
6. تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
7. تقييم النتائج الفرضية العامة
8. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
9. موقع الدراسة الراهنة من نظرية إدارة الموارد البشرية

إن خلاصة أي دراسة سوسولوجية تتخذ من واقع إجتماعي ما هو موضوعا للبحث والتقصي، تنطلق من هذه المرحلة بالذات، إذ وبعد الحصول على البيانات الكمية والكيفية المنبثقة عن المجتمع الأصلي للدراسة المتحصل عليها بإستعمال أدوات أثبت العلم أهليتها وفعاليتها في كشف الحقائق، بعد أن تم تفريغ تلك المعطيات وتصنيفها وتثبيتها، وجب المرور إلى مرحلة العرض التفصيلي ( الإحصائي ) لها، بتحليل أبعادها ومناقشة تفاصيلها وكشف كيفية إرتباط المتغيرات فيها، دون أن يتم ذلك بمعزل عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الجزئية التي تضمنتها إشكالية البحث، وفرضيات الدراسة ومؤشراتها، ومجمل النقاشات التي دارت في الجانب النظري، وهذا ما يتم عرضه في النص .

## 1. عرض ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم(7): يوضح الخطة التي تعتمدها المؤسسة لتحديد مهام العمال

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاختصاصات	
22.24	16	33.33	09	25	04	10.34	03	التخصص	لا
13.88	10	11.11	03	12.50	02	17.24	05	الخبرة	
11.11	08	11.11	03	18.75	03	6.89	02	الكفاءة	
52.77	38	44.45	12	43.75	07	65.53	19	لا	
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع	

يتبين لنا من خلال معطيات الكمية الواردة في جدول أعلاه أن نسبة 47.23% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة لا تعتمد خطة لتحديد مهام العمال، ونسبة 52.77% من إجمالي 72 مفردة، يروا بأن المؤسسة لا تعتمد على خطة في تحديد مهام العمال، وهم العمال الأكثر إتصالاً بالإدارة، في حين نجد أن نسبة 33.33% من فئة أعوان التنفيذ أدلوا بأن الإدارة تعتمد على خطة من خلالها تحديد مهامهم، لكن من خلال مقابلتنا لبعض العمال في الإدارة لاحظنا أنه لا يوجد تقسيم للعمل من طرف الإدارة، فالعمل الروتيني الذي يقوم به كل عامل يعتقد أن هناك تحديد للمهام من طرف الإدارة، مما يدل على أن العامل ليس بدراية على ما يجري حوله في العمل، فعدم اعتماد خطة لتحديد المهام في مؤسسة إقتصادية كبيرة كمؤسسة نפטال، قد يؤدي إلى إستنفار قدرات العاملين لممارسة أدوارهم

الوظيفية، لأن تحديد المهام لكل عمل قد يخلق له فرص للإبداع والمنافسة على عكس العمل الغير المحدد الذي يخلق نوع من الروتين في العمل مما يخلق الجمود.

الجدول (8): يوضح التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
18.05	13	3.70	01	12.50	02	34.49	10	كفاءة الاداء بسبب عدم التنسيق	73
18.05	13	29.62	08	00	00	17.25	05	تطور الادارة على نحو افضل	
37.05	10	37.25	10	56.25	09	24.13	07	السير الحسن للعمل الاداري	
30.55	22	37.05	10	31.25	05	24.13	7	لا	
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73.15% من إجمالي 72 عامل، يروان هناك تعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف، وأن نسبة 30.55% أقروا بأنه لا يوجد تعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف، في حين نجد أن نسبة 37.05% من أفراد العينة يروان التعارض بين الإدارة والموظف قد يؤثر على السير الحسن للعمل في حين نجد أن نسبة 18.05% يروان التعارض بين الإدارة والعمل الأساسي للموظف قد يؤثر على تطور الإدارة على نحو أفضل، كما وقد يؤثر على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق، وهذا راجع إلى تحديد مهام العمال الذي لا تعتمد المؤسسة في

نشاطها، مما يخلق التعارض بينها وبين العمال، لأن تقسيم العمل يحدد الإمكانيات داخل التنظيم، أي توزيع الأنشطة على الأفراد باعتبارها واجبات رسمية، وهذا التعارف قد يؤثر على كفاءة الأداء وتطور الإدارة الذي يعيق السير الحسن للعمل الإداري، كما يؤثر التعارض بين الإدارة والموظف في مؤسسة إقتصادية ( نفضال ) إلى ضعف إنتاجية المؤسسة الذي يكلفها فقدان الكثير من الموارد المالية والبشرية، وهذا ما لاحظناه من خلال نزولنا إلى المؤسسة ومقابلتنا لبعض العمال وطرح بعض الأسئلة عليهم، وكانت من بين الإجابات أنه يوجد تعارض بين العمال والإدارة حول طبيعة العمل.

الجدول (9): يوضح طبيعة العمل الذي يؤديه العامل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
		%	ت	%	ت	%	ت	
41.66	30	40.74	11	37.50	06	44.82	13	رفع الروح المعنوية
50	36	37.03	10	62.50	10	55.18	16	تنمية الشعور بأهمية العمل المكلف به
8.34	06	22.23	06	00	00	00	00	بذل جهد لإتمام العمل على نحو حرفي
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن نسبة 50% من إجمالي الأفراد العاملة المقدرة ب 72 مفردة وهي نسبة عالية، أدلوبأن العمل الذي يؤديه العامل يساهم في تنمية الشعور بأهمية العمل المكلف به، وهذا قد ينجم عنه فرص لتقديم الإبداع والشعور بالمسؤولية مما يتيح المجال لإستخدام القدرات العقلية والإبتكارات، في حين أن



نسبة 41.66% من أفراد العينة وهي نسبة متوسطة، يرو أن عملهم يساهم في رفع الروح المعنوية، وهذا قد يوفر له ظروف العمل المناسبة مما ينعكس إيجابيا على ولاء العاملين لمنظمتهم وهو الذي يلعب الدور الأكبر أهمية في جميع مستويات الأداء الوظيفي في أي منظمة، وحينما لا تتوفر المؤهلات أو الميول اللازمة نحو تأدية العمل فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل، خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوفر فيها فرص التطوير والنمو الوظيفي، ولا التقدير من قبل الرؤساء في العمل، في حين نجد أن نسبة ضئيلة من طرف المبحوثين بأن عملهم يساهم في بذل جهد لإتمام العمل على نحو مرضي، مما يبين لنا أن العامل لا يهتم أن يكون العمل متقن وعلى نحو مرضي، مما قد يؤدي به إلى الإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية إتجاه عمله .

الجدول (10): يوضح طبيعة العمل في غير اختصاصه

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.05	31	40.74	11	37.50	06	48.28	14	عدم الدافعية للعمل
31.95	23	33.33	09	31.25	05	31.04	09	عدم الشعور بالرضا الوظيفي
25	18	25.93	07	31.25	05	20.68	07	انجاز المهام في غير مواعيدها
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.05% من إجمالي أفراد العينة الذي يقدر ب 72 مفردة، وهي النسبة الأعلى في الجدول يروا أن العمل في غير اختصاصهم يؤدي بهم إلى عدم الدافعية للعمل، وهذا قد ينجم عنه عدم الرغبة في العمل التي يترتب عليها مظهر من مظاهر التسبب واللامبالاة العاملين لأن طبيعة العمل الذي يؤديه ليست من اختصاصه، وهذا قد ينجم عنه الكثير من الأخطاء في العمل مما يؤثر على السير الحسن للعمل، في حين نجد أن نسبة 31.95% من إجمالي أفراد العينة وهي فئة متوسطة يروا أن العمل في غير اختصاصهم يؤدي بهم إلى عدم الشعور بالرضا الوظيفي، مما يخلق للعامل نوع من التوتر في عمله وقد يعود عليه بالسلب في تأديته للعمل، وهذا قد يؤثر على زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة وعدم ولاء العامل للمنظمة التي ينتمي إليها، في حين نجد أن نسبة 25% من أفراد العينة يروا أن العمل في غير اختصاصهم يؤدي إلى انجاز المهام في غير مواعيدها، وهذا قد ينجم عنه

تراكم لمهام المراجعين، وهذا يعتبر أحد أهم المظاهر الخطيرة التي تغلب أداء الإدارات الحكومية، لما يسببه من ضياع للجهد والأموال التي تتفق على تلك الأجهزة دون تحقيق الأهداف المرجوة.

الجدول(11): يوضح إذا كان هناك تنسيق بين الإدارة العامة والأقسام التابعة لها

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
30.55	22	18.51	05	18.75	03	48.27	14	نعم
69.45	50	81.49	22	81.25	13	51.73	15	لا
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69.45% من إجمالي أفراد العينة وهي النسبة الأعلى في الجدول، يؤكدون عدم وجود تنسيق بين الإدارة والأقسام التابعة لها، وهذا راجع إلى ضعف الإدارة وسوء التنظيم والتسيير الإداري الذي ينتج عنه آثار سلبية قد تعود إلى ضعف إنتاجية الموظف والإدارة على حد سواء، لأن عدم وجود تنسيق داخل المنظمة قد يؤدي إلى الإهمال وزيادة حجم تماطل الاستثمارات والذي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما أكده لنا بعض العمال من خلال مقابلتنا لهم، أن سبب عدم التنسيق بين الإدارة العامة والأقسام التابعة لها في كون الإدارة بعيدة عن المقر التابع لها، مما يخلق للعمال جو من الإهمال وعدم الالتزام.

الجدول (12): يوضح الساعات الطويلة في العمل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
15.27	11	14.81	04	12.50	02	17.24	05	الشعور بعدم الرغبة في العمل	لا
31.94	23	33.33	09	31.25	05	31.03	09	الشعور بالإجهاد	
36.11	26	37.05	10	43.75	07	31.03	09	الشعور بالملل	
16.68	12	14.81	04	12.50	02	20.70	06	لا	
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع	

يتبين لنا من خلال معطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد العينة التي تقدر بـ 83.32% من إجمالي 72 مفردة يروا أن ساعات العمل الطويلة تسبب لهم إضطرابات في المزاج في حين نجد أن نسبة 36.11% من المبحوثين أن ساعات العمل الطويلة تسبب لهم الشعور بالملل، وأن نسبة 31.94% من أفراد العينة يروا أن ساعات العمل الطويلة وهذا قد يؤدي إلى الشعور بالإجهاد، الذي يعود بالسلب على أداء العمل إلى خلق مناخ غير ملائم يؤثر على فعالية وإنتاجية المنظمة، في حين نجد أن نسبة

16.68% من أفراد العينة أن ساعات العمل الطويلة لا تسبب لهم إضطرابات في المزاج وهم الفئة التنفيذية، وذلك بحكم طبيعة عملهم التي تتطلب مجهودات أكثر وساعات عمل طويلة في الميدان، وعند مقابلتنا لهم وطرحنا لبعض الأسئلة أكدوا لنا أن ساعات العمل الطويلة لا تشعرهم بالملل لأنهم تعودوا على ذلك وأن عملهم يتطلب كثير من الوقت لذلك ليس لديهم مشكل مع الوقت، ولكي تكون ظروف العمل محفزة، لا بد أن يكون هنالك توافق بين ما يقدمه جوالعمل، وبين الحاجة التي يشعر بها الأفراد، وهناك مستوى معقول من ساعات العمل تحفز العاملين للعمل بكفاءة، فإذا إزدادت ساعات العمل عن هذا المستوى أدى ذلك إلى الشعور العامل بالإجهاد والملل.

الجدول(13): يوضح تنقل المهام بين الإدارات

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.05	31	55.55	15	00	00	55.17	16	شعورك بالإحباط اتجاه عملك
23.61	17	18.51	05	43.75	07	17.24	05	مغادرة مكان العمل
33.34	24	25.94	07	56.25	09	27.59	08	التأخر في إنجاز العمل حتى لا تنتقل بين الوحدات
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.05% من أفراد العينة يروا أن كثرة تنقلهم بين وحدات يشعرهم بالإحباط اتجاه عملهم وهذا ينتج عنه عدم الدافعية للعمل، لكون العامل قد يشعر بالتعب لكثرة تنقله مما قد يتسبب في بعض مظاهر التسبب التي قد تضر بالمنظمة، في حين نجد أن نسبة 33.34% من أفراد العينة، يروا أن كثرة تنقلهم بين الوحدات يؤدي بهم إلى التأخير في إنجاز العمل حتى لا ينتقلوا بين الأقسام، والتأخير في إنجاز العمل يؤدي إلى تعطيل مصالح الغير، مما يسبب ضياع للوقت والجهد والأموال، وكل هذا قد يؤثر على أهداف المؤسسة وعلى أرباحها بحكم طبيعة عملها.

الجدول(14): يوضح إتاحة المؤسسة المشاركة في سير العمل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
25	18	18.51	05	25	04	31.03	09	شجعك ذلك على القيام بالعمل على اكمل وجه	نعم
12.5	09	11.11	03	00	00	20.68	06	التهاون وعدم الشعور بالمسؤولية	
18.05	13	14.81	04	31.25	05	13.79	04	الاهمال والتأخر في انجاز العمل	
44.45	32	55.57	15	43.75	07	34.48	10	لا	
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع	

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن 55.55% من إجمالي 72 مفردة لا تتيح لهم المؤسسة المشاركة في سير عملهم، ونجد ذلك عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة 55.57%، مما يدل على أن تنظيم سير العمل يكون من طرف واحد ألا وهي الإدارة، ويتصرفون وفق رغبتها دون أن تعطيهم أي مجال للتأثير في صنع القرار الإداري، من خلال التسلح بالسلطة، وفرض توجيهاتها على المرؤوسين، فعدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات قد يؤدي إلى خفض معنوياتهم وحماسهم للعمل بجد وكفاءة، ويقتل فيهم روح التعاون والفريق بينهم، وكل هذا قد يؤثر على أداء الموظفين في حين نجد أن نسبة 18.05% من أفراد العينة بالرغم من إتاحة فرصة المشاركة لهم في

تنظيم سير العمل إلا أنهم مهملون وعدم شعورهم بالمسؤولية وذلك لكون مستواهم الوظيفي الأعلى، مما يدل على أنه يوجد تمييز داخل المؤسسة لإشراكها لفئة من العمال في تنظيم سير عملها على فئة أخرى وهذا قد يولد صراع بين العاملين وقتل الروح المعنوية فيهم وعدم الولاء للمؤسسة .

الجدول(15):يوضح القيام بأعمال ليس لها علاقة بوظيفتك

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
36.12	26	33.33	09	37.50	06	37.94	11	عدم الرضا	لا
26.38	19	33.33	09	6.25	01	31.03	09	عدم اتقان العمل	
6.95	05	14.81	04	6.25	01	00	00	الرغبة في ترك العمل	
30.55	22	18.53	05	50	08	31.03	09	لا	
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع	

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن نسبة 69.45% من أفراد العينة يروا بأنهم يقومون بأعمال ليس لها علاقة بوظيفتهم، وهذا راجع إلى تحديد مهام العمال الذي لا تعتمد عليه المؤسسة، مما يولد للعمال عدم الرضا، لأن القيام بأعمال ليس لها علاقة بوظيفته قد ينتج عنها الكثير من الأخطاء لكون العامل ليس لديه خبرة كافية للعمل الذي يقوم به، مما يخلق للعامل نوع من التسبب والاهمال والبطء في انجاز العمل



المكلف به، في حين نجد أن نسبة 26.38% من أفراد العينة يروا بأن القيام بأعمال ليس لها علاقة بوظيفتهم يؤدي إلى عدم إتقان العمل، مما يترتب على العامل أن يعيد العمل أكثر من مرة، وهذا قد يتسبب في إهدار كثير من الجهد والأموال، وهذا راجع إلى ضعف الإدارة وعدم قدرتها على استثمار طاقات الموظف وقابليتها في العمل الوظيفي في حين نجد أن نسبة 30.55% من أفراد العينة لا يشعرون بأنهم يقومون بأعمال ليست لها علاقة بوظيفتهم، وهم فئة الإطارات وذلك راجع إلى أنهم تعودوا على ذلك العمل وذلك بحكم الأقدمية في العمل وفارق السن والخبرة، كما تؤدي معرفة العامل لطبيعة عمله وأهميته إلى معرفة مناخ العمل والعلاقات السائدة فيه، ويتولد هذا الشعور كلما كانت الوظيفة غنية ومتحدة بقدرات العاملين، بقدر يؤدي إلى إستنفار قدرات الإبداع والإبتكار لديهم لممارسة أدوارهم الوظيفية، وتقديم فرص الإبداع والشعور بالسعادة عند إنجاز هذه الأعمال، كما توفر مناخا تنظيميا ومكان مناسب للتنافس الشريف بين الأفراد العاملين ضمن بيئة عمل ملائمة.

الجدول (16): يوضح التقسيم الغير الملائم للعمل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
56.95	41	74.07	20	56.25	09	41.37	12	تضخم عدد العمال
43.05	31	25.93	07	43.75	07	58.62	17	انخفاض معدلات الاداء
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 56.95% من أفراد العينة يروا أن التقسيم الغير الملائم للعمل يؤدي إلى تضخم عدد العمال، في حين نجد أن نسبة 43.05% من أفراد العينة يروا أن التقسيم الغير الملائم للعمل يؤدي إلى إنخفاض معدلات الأداء، الذي يؤثر على كفاءة الموظف والإدارة، لأن تقسيم العمل هو الذي يحدد الإمكانية داخل التنظيم، أي توزيع الأنشطة على الأفراد بإعتبارها واجبات رسمية، كما يؤدي التقسيم الواضح للعمل إلى ظهور المتخصصين في مختلف النشاطات وبالتالي ظهور وظائف لأفراد ومواصفات معينة.

الجدول (17): يوضح نتائج تقييم الأداء

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
29.16	21	25.92	07	56.46	09	17.24	05	عملي لا يتلاءم مع شهادتي	سلبية
27.77	20	40.74	11	31.40	05	13.79	04	لم استفد من برامج تدريبية	
4.16	03	3.60	01	00	00	6.89	02	انك مقصر اتجاه عمالك	
38.88	28	29.62	08	12.50	02	62.08	18	ايجابية	
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع	

يتبين لنا من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 61.09% من أفراد العينة كان معظم تقييم أدائهم سلبي ونجد هذا عند الفئة التنفيذية التي تقدر بنسبة 40.79% وذلك راجع إلى أنهم لم يستفيدوا من برامج تدريبية في مجال تخصصهم، مما يعود عليهم بالسلب، لكن من خلال مقابلتنا لبعض المسؤولين أدلوا لنا بغير ذلك، وقالوا لنا بأن العمال عند مزاوله نشاطهم بالمؤسسة يستفيدون من برامج تدريبية لمدة سنة، لكن عند الإجابة على السؤال من طرف العاملين أكدوا لنا غير ذلك، مما يدل على أن المؤسسة غير حريصة على تطوير كفاءة موظفيها لأن ذلك يعود بالإيجاب على المؤسسة ويحقق لها أرباح ويزيد من الخبرة المهنية للعامل، في حين أن نسبة 56.26% من أفراد العينة

وهم فئة أعوان التحكيم، يروا أن التقييم السلبي لعملهم من طرف الإدارة راجع إلى أن عملهم لا يتلاءم مع شهادتهم مما يعود بالسلب على أداء العامل لأن عمل الموظف في غير إختصاصه ينجر عنه كثير من السلبيات التي تؤثر على سير عمله بطريقة أحسن، أما نسبة 62.08% من أفراد العينة والتي كانت نتائج تقييم أدائهم إيجابية هم فئة الإطارات وذلك راجع الى أقدمية في العمل والخبرة المكتسبة على مدى السنين.

الجدول (18): يوضح ترك الحرية في إنجاز العمل بالطريقة والأسلوب الذي تريده

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
44.45	32	48.14	13	50	08	37.93	11	ان العمل يحقق ارباح للمؤسسة	نعم
23.61	17	18.51	05	43.75	07	17.24	05	ان العمل يزيد من خبرتك المهنية	
31.94	23	33.35	09	3.45	01	44.83	13	لا	
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع	

يتبين لنا من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 44.45% من أفراد العينة، يترك لهم الحرية في إنجاز العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريده العامل، في حالة أن العمل يحقق أرباح للمؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تراعي إحتياجات الموظف بقدر ما يهتمها مصلحة المؤسسة، لأن المؤسسة يهتمها تحقيق أهداف المنظمة على حساب العامل، كما أن زيادة درجة الشعور لدى العاملين بحرية التصرف ومرونته يمكنه من تحمل المسؤولية إتجاه العمل المكلف به، وفي حالة إخفاقهم في أداء واجباتهم على الوجه الأكمل يعود وبدرجة كبيرة إلى إخفاق الرئيس في حثهم على أداء العمل .

في حين أن نسبة 31.94% من إجمالي أفراد العينة لا يترك لهم الحرية في إنجاز العمل وهذا راجع إلى أن عملهم محدد ولا يتطلب ترك الحرية للقيام به .

## 2. عرض ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (19) : يوضح توفر مكان العمل على انارة جيدة

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
31.95	23	18.51	05	43.75	07	37.93	11	نعم
68.05	49	81.49	22	56.25	09	62.07	18	لا
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 68.05% من إجمالي أفراد العينة يؤكدون عدم توفر مكان عملهم على إنارة جيدة، في حين أن نسبة 31.95% من أفراد العينة يؤكدون أن مكان عملهم يتوفر على إنارة جيدة، في حين نجد أن نسبة 81.49% وهي نسبة عالية عند أعوان التنفيذ في الجدول أكدوا لنا أن مكان عملهم لا يتوفر على إنارة جيدة، وهذا ما لاحظناه من خلال نزولنا إلى المؤسسة عدم توفر الإنارة بمكاتب العمل وهذا راجع إلى إهمال الإدارة وعدم توفير الظروف الملائمة للعمل، ف نظام الإضاءة الجيدة يزيد من قدرة العاملين على التركيز، ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم، لخلاف الإضاءة السيئة التي تجلب الشعور بالإنقباض وتؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والاجهاد فضلا عن إمكانية الوقوع في بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة الغير مناسبة .

في حين نجد أن نسبة 31.95% من إجمالي أفراد العينة تتوفر مكاتب عملهم على إنارة جيدة ألا وهي الأقسام التابعة للإدارة العامة ومكتب المدير.

الجدول رقم (20): يوضح توفر مكان العمل على تهوية جيدة

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.06	31	37.03	10	56.25	09	41.37	12	نعم
56.94	41	62.97	17	43.75	07	58.03	17	لا
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن غالبية مكاتب العمل لا تتوفر على تهوية وتقدر نسبتهم بـ 56.94% من إجمالي أفراد العينة، في حين أن نسبة 43.06% يؤكدون أن مكاتب عملهم تتوفر على تهوية جيدة، كما أن التهوية الجيدة لأماكن العمل تخلق للعمال ظروف عمل مناسبة تحقق له الراحة النفسية والشعور بالإنتماء إلى المنظمة، لكي يتم أدائه بصورة أفضل، كما تختلف إستجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون بها، فبعض الأفراد أكثر تكيفا مع البيئة الحارة والبعض الآخر أكثر تكيفا مع الأجواء الباردة، وتعد درجة الحرارة مصدرا من مصادر الضغوط في ضوء تأثيرها على جسم الإنسان، حيث يؤدي إرتفاع درجة الحرارة إلى فقدان عامل التركيز على العمل، مما يؤدي إلى إصابة العامل بالإجهاد والتصلب الحراري الذي يدفع العامل بعدم الالتزام بساعات الدوام والتفكير في البحث عن عمل آخر يتضمن ظروف مادية أفضل .

الجدول رقم (21) : يوضح وجود مكان مخصص لاستراحة الموظفين

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
13.88	10	3.70	01	00	00	31.03	09	نعم
86.12	62	96.30	26	100	16	68.97	20	لا
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول اعلاه أن نسبة 86.12% من أفراد العينة يقرون بأنه لا يوجد مكان مخصص لإستراحة الموظفين، أما نسبة 13.88% من أفراد العينة فيؤكدون وجود مكان مخصص لإستراحة الموظفين، وهنا نجد تناقض من خلال إجابة المبحوثين، ولكن من خلال زيارتنا لمكان العمل ومن خلال مقابلتنا لبعض العمال إتضح لنا أنه لا يوجد مكان مخصص لإستراحة الموظفين.

إذ تعتبر الأماكن المخصصة لإستراحة الموظفين أحد أهم المظاهر التي قد تخلق للعامل جوملائم لأداء عمله بأحسن صورة، لأن توفرها قد يساعد العامل لتجديد نشاطه من خلال أخذه قسط من الراحة، بعكس الأماكن التي لا تتوفر فيها أماكن لإستراحة الموظفين، فقد يشعر العامل بالتعب وبالتالي لا يجد مكان قد يذهب إليه، مما قد يتسبب في بعض مظاهر التسبب وهذا ما أدلوه غالبية العمال لكون مكان عملهم بعيد جدا عن الأماكن العامة وبالتالي يجدون الصعوبة في شراء مستلزماتهم وبالتالي عليه أن يترك العمل ويذهب لشراء ما يحتاجه، فبيئة العمل الجيدة هي التي تعمل على توفير ظروف عمل مناسبة وذلك لتهيئة العامل حتى يؤدي عمله بأحسن طريقة قد تكون في صالحه وصالح المؤسسة على حد سواء .



الجدول رقم (22) : يوضح تأثير ادخنة السيارات والآليات عند تشغيلها على مزاج العامل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
58.33	42	51.85	14	56.25	09	65.52	19	نعم
41.67	30	48.15	13	43.75	07	34.49	10	لا
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 58.33% من أفراد العينة يقرون بأن أدخنة السيارات تؤثر على مزاجهم في العمل، كما أن كثرة الضجيج في أماكن العمل تثير أعصاب العاملين وتعد من أهم مصادر ضغوط العمل التي تقلل إلتزام العاملين والتركيز في العمل، في حين نجد أن نسبة 41.67% من أفراد العينة يروا أن أدخنة السيارات والآليات عند تشغيلها لا تؤثر على مزاجهم في العمل ويعود ذلك إلى تعود بعض العاملين على سماع تلك الأصوات يوميا وهذا ما أدلى به غالبية العمال من أعوان التنفيذ عند مقابلتنا لهم أن طبيعة عملهم تتطلب وجود الكثير من المركبات لذلك لا يشعرون بإنزعاج منها .

## الجدول رقم (23): يوضح توفر بدلات خاصة بالعمل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50	36	70.37	19	34.75	07	34.48	10	نعم
50	36	29.63	08	56.25	09	65.52	19	لا
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة أعلاه أن نسبة 70.37% من إجمالي 27 مفردة أكدوا أن المؤسسة توفر لهم بدلات خاصة بالعمل، وهذا لكون العمال طبيعة عملهم في الميدان وتتطلب كثير من الجهد، كسياقة الشاحنات وتنزيل قارورات الغاز، لذلك توفر لهم المؤسسة لكل عامل زي عمل خاص به، حتى يتم التفريق بينهم، وحينما لا تتوافر المؤهلات اللازمة لتأدية العمل، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالتوتر، ويجب أن تتوفر الظروف والإمكانيات للعمل مثل ظروف العمل الصحية، المكان المناسب التي تهيئ للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة، ولكي تكون ظروف العمل ملائمة، لا بد أن يكون هناك توافق بين ما يقدمه جوالعمل، وبين الحاجة التي يشعر بها الأفراد.

الجدول رقم (24) : يوضح توفر وسائل الأمن والوقاية

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79.16	57	85.18	23	75	12	75.86	22	نعم
20.84	15	14.82	04	25	04	24.14	07	لا
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة عالية من أفراد العينة والتي تقدر 85.18% من أصل 27 مفردة أكدوا أن المؤسسة توفر لهم وسائل الأمن والوقاية، وهذا طبيعي لأن المؤسسة طبيعة عملها حساس ( البترول ) فمن الضروري أن تتوفر المؤسسة على وسائل الوقاية والأمن، وهذا يشعر العامل بالأمان في مكان العمل، وهذا يقلل من حالة التوتر بإزالة الخوف من حياة العامل وتشكيل حالة معنوية ورضاه الوظيفي، وكل هذا يهيئ للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة، وتعتبر من الحوافز المعنوية التي تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن من الأخطار والراحة النفسية، وهذا يهيئ للعامل جوماتم للعمل.

الجدول رقم (25): أهمية الآلات والتجهيزات في مكان العمل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
37.50	27	33.33	09	31.25	05	44.83	13	أداء عملك بأحسن صورة
5.55	04	00	00	00	00	13.79	04	التجديد والالتزام
56.95	41	66.67	18	58.75	11	41.38	12	الحضور في العمل في المواعيد الرسمية
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 37.50% من أفراد العينة يرون أن توفر الآلات والتجهيزات يهيئ لهم القدرة على أداء العمل بأحسن صورة، مما يدل أن توفر الوسائل يلعب دور مهم في إنجاز العامل للمهام المكلف بها، في حين نجد أن نسبة 56.95% من أفراد العينة يرون أن توفر الأجهزة والآلات في مكان العمل يؤدي بهم إلى الحضور للعمل في المواعيد الرسمية، وهذا ما تم ملاحظته من خلال نزولنا إلى المؤسسة وجود نقص حاد في الآلات والتجهيزات وهذا ما صرح به لنا غالبية العمال الموجودين أنهم يعانون من نقص في العتاد الآلي، وهذا النقص له تأثيرات سلبية منها إنخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين مقارنة بزملائهم العاملين في ظل

التكنولوجيا لأن توفر التكنولوجيا يمكن أن يسهم بدوره في إغناء مدخلات المنظمة، لأن مؤسسة اقتصادية كمؤسسة نפטال يجب أن تكون مجهزة بكل التقنيات الحديثة .

الجدول رقم ( 26 ) : يوضح إذا كانت مكاتب العمل مجهزة ومناسبة للعمل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
20.84	15	7.40	02	25	04	31.04	09	نعم	
33.34	24	40.75	11	18.75	03	34.48	10	في التأخر الحضور الى العمل	لا
4.16	03	00	00	00	00	10.34	03	الغياب عن العمل	
41.66	30	51.86	14	56.25	09	24.14	07	الخروج المبكر من العمل	
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع	

يتبين لنا من خلال معطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 56.25% من إجمالي 16 مفردة أدلوا بأن المكاتب غير مجهزة وغير مناسبة للعمل مما يؤدي بهم إلى الخروج المبكر من العمل، في حين نجد أن نسبة 40.74% من إجمالي 27 مفردة يروأن التجهيز الغير مناسب للمكاتب يؤدي بهم إلى التأخير في الحضور للعمل، وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا للمؤسسة أن المكاتب غير مجهزة وغير مناسبة للعمل، بخلاف بعض

المكاتب الأخرى كمكتب المدير وبعض المكاتب الأقسام التابعة له، في حين أن نسبة 04.16% من إجمالي أفراد العينة يقرون بأن مكاتب العمل غير مجهزة وغير مناسبة للعمل مما يؤدي ببعض العمال إلى استغلال هذه الفرصة للغياب عن العمل وهذا قد ينتج عنه مظهر من مظاهر التسبب، كما يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة والتأثير والتهوية والإضاءة في مساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام وعدم الهروب بحثاً عن جوماتم، لذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعيتها تمنح العاملين مزايا مهمة كزيادة مستويات الالتزام العاملين والانتماء التنظيمي للمنظمة التي يعمل بها الفرد والتحفيز على النمو وتطوره .

## 3. عرض ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (27) : يوضح اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها في الإدارة

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
45.84	33	48.15	13	56.25	09	37.93	11	الوضوح
26.38	19	25.92	07	1875	03	31.03	09	عدم التعارض
27.75	20	25.92	07	25	04	31.03	09	قابلية التعديل لمواجهة التغيرات
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 56.25% من إجمالي 16 مفردة يروا أن اللوائح والأنظمة المعمول بها في المؤسسة تتميز بالوضوح، في حين أن نسبة 26.38% من أفراد العينة يروا أن اللوائح والقواعد المعمول بها في الإدارة تتميز بعدم التعارض، في حين أن نسبة 27.78% يروا أن اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها في الإدارة قابلة للتعديل، وذلك لطبيعة عمل المؤسسة، وعليه كلما كانت القواعد والأنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف والمنقهما للمواقف، كلما شجع على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية والإجراءات الهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة وجامدة.

الجدول رقم (28): يوضح اذا كان النظام الداخلي للمؤسسة يتماشى مع رغبات العمال

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40.27	29	73.04	10	56.25	09	34.48	10	نعم
59.73	43	62.96	17	43.75	07	65.52	19	لا
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 65.52% من إجمالي 29 مفردة يروا أن النظام الداخلي للمؤسسة لا يتماشى مع رغباتهم، وهذا قد يؤثر على أداء العامل وعدم شعوره بالإرتياح مما قد يتسبب للمؤسسة في الإهمال من طرف العامل، والتأخير للحضور في المواعيد الرسمية، لأن النظام الداخلي للمؤسسة يهدف إلى ضمان وحدة الأداء الوظيفي وتحقيق التنسيق بين مختلف جوانبه ويحمي شاغلي الوظائف ويعمل على تحقيق المساواة في المعاملة بين الجميع، في حين نجد أن نسبة قليلة جدا والتي تقدر بـ 40.27% يروا أن النظام الداخلي للمؤسسة يتماشى مع رغباتهم وهذا ما لاحظناه من خلال مقابلتنا لبعض العمال، أن النظام الداخلي للمؤسسة ( نفضال) يجب أن تكون فيها الصرامة، فالمؤسسة لا تستطيع أن تخل بنظامها من أجل إرضاء العاملين على حساب تحقيق أهداف المؤسسة، فالصرامة الشديدة على العامل يمكن أن تسبب له ضغط في العمل مما قد يؤدي بالعامل الى الإنحراف والتقصير في عمله، لذلك كلما كان النظام يمتاز بالمرونة ومراعاة إحتياجات العاملين أدى ذلك إلى التشجيع على الإبداع والتجديد والإنتماء .



الجدول رقم(29): يوضح اذا كان المسؤول يلتزم بالتعليمات كما يلتزم بها العامل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
20.83	15	18.51	05	18.75	03	24.14	07	نعم	
22.22	16	11.11	03	25	04	31.14	09	اللامبالاة بنظام المؤسسة	جز
13.88	10	14.81	04	00	00	20.68	06	عدم الشعور بالمسؤولية	
43.05	31	55.55	15	56.25	09	24.13	07	لأنه يفوقك في المستوى	
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع	

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 55.55% من إجمالي 27 مفردة، يروان عدم إلتزام المسؤول بالتعليمات راجع إلى المستوى الوظيفي الأعلى، وهذا يعد مظهر من مظاهر التسبب والتي تتمثل في سوء إستعمال السلطة، فالموظف قد يكون صاحب سلطة في وظيفته وبالتالي فهو يستغل هذه السلطة في صالحه في إعتقاده أن لا أحد يحاسبه، ويكون بالتالي قد أخل بالصلاحيات الممنوحة له في حدود مسؤوليته، في حين نجد أن نسبة 13.88% يروان عدم إلتزام المسؤول بالتعليمات راجع

إلى عدم شعوره بالمسؤولية إتجاه عمله وهذا تصرف قد يخلق للموظف ظروف عمل غير مناسبة مما قد يؤدي بالعامل إلى عدم الإلتزام بالأوامر والتعليمات من طرف رئيسه لكون مسؤوله لا يشعر بالمسؤولية إتجاه عمله مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات لدى الموظفين، في حين نجد أن نسبة 22.22% يروأن عدم إلتزام المسؤول المباشر بالتعليمات الموجودة في اللوائح راجع الى اللامبالاة بنظام المؤسسة، فعدم التزام المشرف بالتعليمات الموجودة في اللوائح قد يؤثر سلبا على اداء العامل مما يسبب ببطء في انجاز المعاملات، والتأخير في الحضور الى الدوام، التهرب من العمل، عدم الولاء للعمل، لذلك فالمحافظة على كرامة الوظيفة قد يعود بالإيجاب على العامل كالشعور بالمسؤولية إتجاه العمل المكلف به، وعدم الإلتزام بالتعليمات سيؤثر على الكفاءة الإقتصادية وضعف الأداء العام للموظفين.

الجدول رقم ( 30 ) : يوضح انضباط العاملين داخل المؤسسة

الفئة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		مجموع	
الاحتمالات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		09	31.03	07	43.75	03	11.12	19	26.39
لا		20	68.96	09	56.25	24	88.88	53	73.61
المجموع		29	100	16	100	27	100	72	100

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 73.61% وهي نسبة عالية في الجدول من أفراد العينة، يروا أنه لا يوجد إنضباط من طرف العاملين داخل المؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى إستنفار قدرات الإبداع والإبتكار لديهم لممارسة أدوارهم الوظيفية، وقد يؤدي إلى حدوث صراعات بين العاملين، كما أن إحترام الفرد لذاته يوفر مناخا تنظيميا يقود إلى توافر بيئة توجه العلاقات الإنسانية في التنظيم بإتجاه سليم يتيح المجال لإشباع حاجات الأفراد، فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو الإنسان الذي يلعب دورا أكثر أهمية في جميع مستويات الأداء الوظيفي في أي منظمة، كما أن توفر ظروف العمل المناسبة قد يخلق إنضباط وعلاقات عمل متداخلة، في حين نجد أن نسبة 26.93% وهي نسبة ضئيلة من أفراد العينة يروا أنه يوجد إنضباط داخل المؤسسة من طرف العاملين وهي الفئة التي تملك الأقدمية أكثر فبيادلونهم الإحترام وهذا ما لاحظناه من خلال تواجدها في المؤسسة، عدم تبادل الإحترام بين الموظفين ووجود فوضى في مكاتب العمل بسبب الصراعات بين العاملين، فبيئة العمل التي تفتقر إلى علاقات جيدة وإنتشار الصراعات بين أفرادها ستلحق بها أضرارا، وسوف يقل عطاء أفرادها لإنهماكهم في هذه

الصراعات، ومن هنا تصبح مهمة أن تحد من هذه الخلافات، وتوفير بيئة عمل تسودها المحبة وروح الفريق .

الجدول رقم (31) : يوضح تلقي تعليمات من المسؤول المباشر

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
9.73	07	00	03	6.25	01	10.34	03	لامبالاة العامل	لا
31.94	23	33.33	09	31.25	05	31.04	09	التأخير في انجاز المهام	
16.66	12	25.92	07	31.25	05	00	00	ليست لك علاقة جيدة معه	
8.34	06			12.50	02	13.79	04	التهاون وعدم الرغبة في العمل	
33.34	24	29.62	08	18.75	03	44.83	13		لا
100	72	100	27	100	16	100	29		المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 66.76% من أفراد العينة يتلقون التعليمات من المسؤول المباشر تفوق قدراتهم في التعامل معها حيث

وجد نسبة 31.94% ترجع ذلك إلى التأخير في إنجاز المهام، هذه المهام التي يتلقونها بمثابة عقوبة لهم لأنهم مقصرين إتجاه عملهم، فالتأخير في إنجاز المهام يؤدي إلى تراكم العمل وبالتالي التعطيل لمهام الغير لما يسببه من ضياع للوقت والجهد دون تحقيق الأهداف المرجوة في حين نجد أن نسبة 16.66% من إجمالي أفراد العينة، يروأن سبب تلقيهم تعليمات تفوق قدرتهم في التعامل معها راجع إلى أنه ليست له علاقة جيدة معه، فالأساليب الإشرافية تؤثر على أداء العاملين، فنجاح الأفراد في الأدوار يعتمد كثيرا على قدرات المشرفين ونوعياتهم، فسلوك المشرف وأسلوبه يؤثر على سلوك العاملين، ويعمل بطريقة مباشرة على تغيير أدائهم لواجباتهم، فإخفاق العامل في أداء واجباته على الوجه الأكمل يعود إلى إخفاق المسؤول في حثهم على العمل.

الجدول ( 32 ) : يوضح التأخير في الحضور إلى العمل

الفئة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		مجموع	
الاحتمالات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يستفسر عن سبب تأخره		09	31.03	10	62.50	14	51.85	33	45.84
يتغاضى عن الامر		11	37.94	04	25	07	25.92	22	30.55
يطلب منك ان لا تعيدها		09	31.03	02	12.50	06	22.23	17	23.61
المجموع		29	100	16	100	27	100	72	100

يتبين لنا من خلال معطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 52.50% من إجمالي 16 مفردة أكدوا أنهم عندما يأتون متأخرين إلى العمل يستفسر مسؤولهم عن سبب تأخرهم، متعللين بذلك إما بالمواصلات أو بالمشاكل الأسرية مما يؤثر سلباً على الأداء وهذا ما أدلوه بعض العاملين من خلال مقابلتنا لهم، في حين نجد أن نسبة 30.55% عند تأخرهم في الحضور إلى العمل يتغاضى المسؤول عن ذلك، فالتأخير عن الحضور مع بداية الدوام الرسمي يعد مظهراً من مظاهر التسبب التي قد ينتج عنها الكثير من السلبيات والتي قد تلحق الضرر بالسير الحسن للمؤسسة والذي يؤثر على كفاءة وتطور الإدارة على النحو أفضل، ومن خلال مقابلتنا لبعض العمال لمعرفة سبب التأخير فأجابوا بأن طبيعة عملهم أكثر روتينية مما يسبب لهم وجود ملل في عملهم،

في حين نجد أن نسبة 23.61% من أفراد العينة عند تأخرهم عن الحضور للعمل يطلب منهم المسؤول المباشر أن لا يعيدوها، وهذا التصرف قد ينجم عنه عدة أثار كعدم شعور العامل بالمسؤولية إتجاه عمله، عدم إعطاء أهمية للوقت، لكون مسؤوله أهمل ذلك وبالتالي قد يكون المسؤول سبب في تسبب العاملين، لأن من مسؤوليات المشرف تنبيه العاملين وليس عكس ذلك.

الجدول رقم (33) : يوضح إذا طلب زميل في العمل من زميله أن يكمل له العمل المتبقي.

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
20.83	15	3.70	01	56.25	09	17.24	05	نعم	
9.72	07	00	00	00	00	24.13	07	زميلك غير مبالي بالعمل	لا
29.16	21	40.74	11	25	04	20.68	06	مهمل في انجاز مهامه	
40.27	29	55.56	15	18.75	03	37.93	11	يتهرب من المسؤولية	
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع	

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 79.15 % من إجمالي 72 مفردة لا يكملون العمل المتبقي لزملائهم، حيث نجد أن نسبة 55.56% من

إجمالي 27 مبحوث، لا يكملون العمل المتبقي لزملائهم لأن زميلهم يتهرب من المسؤولية، وبالتالي فهو لا يتحمل مسؤولية عمله لأن كل عامل مكلف بعمل وبالتالي عليه أن ينجز عمله لوحده ولا يتكل على غيره لأن ذلك قد يؤثر على فريق العمل، في حين نجدد أن نسبة 40.74% من إجمالي 27 مفردة يروا أن زميلهم مهمل في إنجاز مهامه وبالتالي لا يتحمل غيره مسؤولية عمله، وهذا ما أدلوه غالبية العاملين لأن كل عامل لديه رقم سري في الجهاز لكون طبيعة الأعمال جد سرية وهامة ومن الممكن أن يتسبب لهم في بعض الأخطاء التي تؤثر على العامل، أما نسبة 20.83% من أفراد العينة أكدوا أنهم يكملون لزملائهم العمل المتبقي كمساعدة، أولأنه قام له بعمل من قبل، وهذا قد يولد للعامل الإتكالية والتهاون والتهرب من العمل .



الجدول رقم ( 34 ) : يوضح في حالة غياب المسؤول عن العمل

مجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
23.61	17	18.51	05	18.75	03	31.03	09	تلتزم بالمواعيد الى غاية انتهاء الدوام الرسمي
37.50	27	33.33	09	43.75	07	37.94	11	تدخل وتسجل حضورك وتخرج
38.89	28	48.16	13	37.50	06	31.03	09	لن تأتي وتطلب من احد اصدقائك تسجيل حضورك
100	72	100	27	100	16	100	29	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 38.89% من إجمالي 72 مفردة، في حالة غياب المسؤول عن العمل لن يأتوا ويطلبوا من أحد الأصدقاء أن يسجل حضوره، وهذا يعتبر من الظواهر المخلة بواجبات الموظف، وهو عدم إلتزام العامل بساعات العمل الرسمي ليثبت حضوره فقد يكون في غيابه قد تردد على مكتبه العديد من المواطنين وبذلك يكون تأخر الأعمال عن مواعيدها المطلوبة وضعف الإنتاجية بالكفاءة والكمية المطلوبة .

أما نسبة 37.50% فقد أقرّوا أنه عند غياب المسؤول عن العمل يدخلون ويسجلون حضورهم ثم يخرجوا، وهذا يبين لنا أن الأفراد يكرهون العمل ويتهربون من المسؤولية ويميلون للإنقياد وهذا ما أشارت إليه نظرية (X) وأشارت إلى أنه لا بد من الرقابة عليهم وتوجيههم، والتهديد بالعقاب لحثهم على العمل، وتؤكد أن الأفراد الذين يحرّمون من فرص إشباع رغباتهم من خلال العمل سوف يؤدّون عملهم بطريقة تتسم بالسلبية وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية والغياب وترك مواقع العمل وأشارت إليهم برمز (X).

في حين نجد أن نسبة 23.61% من أفراد العينة في حالة غياب المشرف يلتزمون بساعات الدوام إلى غاية إنتهائه، وعند مقابلتنا والإستفسار أكدوا لنا أن المسؤول عندما يأتي في اليوم الموالي يتفقد الأعمال إذا أنجزها العامل وفي حالة إذا لم يأتي ولم ينجز العمل المطلوب منه يقوم بالخصم من الراتب

الجدول رقم ( 35 ) : يوضح مغادرة المؤسسة اذا اتاحت للمعامل فرصة احسن

الفئة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		مجموع	
الاحتمالات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	إذا كان نعم لماذا	14	48.27	10	62.50	16	59.25	40	55.55
لا	إذا كان لا لماذا	15	51.72	06	37.50	11	40.75	32	44.45
المجموع		29	100	16	100	27	100	72	100

يتبين لنا من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 55.55% من أفراد العينة إذا أتاحت لهم فرص أحسن يغادرون المؤسسة ونجد هذه النسبة عالية عند أعوان التحكم التي قدرت بـ 62.50% والسبب راجع إلى ضعف مستوى الدخل، لأن بعض العمال في المؤسسة يتعبون أكثر من غيرهم ولا يتلقون أجر كافي مقابل أتعابهم هذا قد يدفع العامل إلى التفكير في مغادرة مكان العمل في حالة جاءت له فرصة أحسن، ومنهم من يغادر لأنه يريد الترقية في العمل، فبعض العمال قد تكون لهم الأقدمية في العمل كافية لكي يترقى من منصبه لكن رغم الإهمال وعدم مبالاة الإدارة قد يبقى في نفس المنصب إلى أن يخرج إلى التقاعد، ومنهم من يريد المغادرة لكي ينجح في عمله، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتقديم الحوافز والتشجيعات للعمال، ومنهم من يريد المغادرة لأن منصبه لا يتلاءم مع مستواه التعليمي، وهذا ما لاحظناه من خلال تحليلنا لبعض الجداول أن المؤسسة لا تقوم بتحديد محتوى تقسيم العمل، ومنهم من يريد المغادرة للبحث عن

مكان عمل تتوافر فيه وسائل تكنولوجيا حديثة، وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا للمؤسسة ومقابلتنا لبعض العمال نقص حاد في الوسائل التكنولوجية، ومنهم من يريد المغادرة للبحث عن مكان أحسن فيه الهدوء والانسجام وعدم التمييز بين العمال، وهذا يدل على ان المؤسسة فيها نوع من الفوضى وعدم الانسجام وهذا قد يؤثر على طبيعة ومزاج بعض العمال لأن بعض الاعمال تتطلب التركيز والهدوء في مكان العمل وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا للمؤسسة عدم وجود هدوء وانضباط من طرف العاملين، في حين نجد أن نسبة 44.45% من أفراد العينة إذا أتاحت لهم فرصة أحسن من عملهم لا يغادرون والسبب في ذلك أنهم مرتاحون في عملهم، وأن وظيفتهم أحسن ولا يتلقون وظيفة أحسن منها، ومنه من لا يريد المغادرة لأنه يرى أن مؤسسته هي الأفضل من مؤسسة أخرى، ومنهم من يرى أنه مستقر ومرتاح فهذا هو الأساس، لأنها شركة مهمة ومنهم من يرفض المغادرة لأنه محال على التقاعد وهذه الإجابات كانت معظمها لفئة الإطارات وأعوان التحكم وذلك راجع ربما إلى مستوى الدخل المرتفع، أو إلى منصبهم وبالتالي فهم يروا أنهم لا يتلقون أحسن من عملهم .

الجدول : 36 : يربط بين ترك الحرية في انجاز العمل والمشاركة في تنظيم سير العمل

مجموع		لا		نعم		ترك الحرية في انجاز العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
						اتاحة المؤسسة المشاركة في تنظيم سير العمل
23.61	17	18.91	07	28.58	10	نعم
76.39	55	81.09	30	71.42	25	لا
100	72	100	37	100	35	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه وجود فروق بين تكرارات إجابات الأفراد العينة لصالح الآجابة -لا- حيث أن

من مجموع أفراد العينة يقرون بأنهم لا يتمتعون بحرية في إنجاز العمل، 71.12% يؤكدون في الوقت نفسه أن المؤسسة لا تتيح لهم المشاركة في تنظيم سير العمل.

81.09% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأنهم لا يتمتعون بحرية في إنجاز مهامهم، في حين أنهم يؤكدون بأن المؤسسة لا تتيح لهم المشاركة في تنظيم سير العمل.

من خلال ما تقدم نجد بأن المؤسسة تعمل على الجمع بين متغيري عدم ترك هامش من الحرية والاستقلالية في العمل وبين المشاركة العمالية في تنظيم سير المهام، إذ أن نظريات التنظيم تؤكد على ضرورة الإعتماد على مبدئي توسيع وإثراء المهام كعناصر

أساسية لتحقيق الفعالية، كما يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على الرأي الواحد ألا وهي السلطة المركزية، دون إعطاء المجال للعاملين في تنظيم سير العمل، كما لا يترك لهم الحرية في إنجاز العمل، مما يدل على أن المؤسسة لا تسعى إلى تطوير قدرات العاملين لأن زيادة درجة الشعور لدى العاملين بحرية التصرف يمكنهم من تحمل المسؤولية إتجاه العمل المكلف به.

وعليه يمكن القول بأن تقسيم العمل في المؤسسة يركز على بعدين إستراتيجيين والمتمثلين في عدم ترك الحرية للعامل لأداء مهامه وعدم المشاركة في تنظيم سير العمل مما يؤدي إلى البطء في إنجاز المهام.

الجدول رقم (37) : يربط بين تجهيزات مكاتب العمل وتوفر مكان العمل على انارة جيدة

مجموع		لا		نعم		هل مكاتب العمل مجهزة ومناسبة للعمل هل يتوفر مكان العمل على إنارة جيدة
%	ت	%	ت	%	ت	
34.72	25	30.23	13	41.37	12	نعم
65.27	47	69.77	30	58.63	17	لا
100	72	100	43	100	29	المجموع

يتضح من خلالا لمعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه وجود فروق بين تكرارات إجابات الأفراد العينة لصالح الإجابة -لا- حيث أن 58.63% من أفراد العينة يقرون بأن مكان عملهم لا يتوفر على إنارة جيدة وفي نفس الوقت نسبة 41.73% يقرون بأن مكان عملهم يتوفر على إنارة جيدة .

في حين إن 69.77% من مجتمع أفراد العينة يقرون بأن مكان العمل يتوفر على إنارة جيدة، كما أنهم في نفس الوقت يقرون بأن مكاتب عملهم غير مجهزة وغير مناسبة للعمل.

بينما 30.23% من مجتمع أفراد العينة يقرون بأن مكان عملهم لا يتوفر على إنارة جيدة وكما أنهم في نفس الوقت يقرون بأن مكاتب العمل مجهزة ومناسبة للعمل.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن العمال غير راضين على تجهيزات مكاتب العمل، كما أنهم غير راضين عن الظروف الفيزيكية للعمل، فحسن تصميم المكاتب ووضعيته تمنح العاملين مزايا مهمة كزيادة مستويات الالتزام، كما أن توفر مكاتب العمل على الإنارة قد يوفر للعاملين ظروف ملائمة للعمل كما يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى أدائهم والتزامهم .

وعليه يمكن القول أن جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ويؤكد قوة ارتباط بين جميع عبارات البحث، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات ومحور أداة البحث وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

الجدول رقم (38): يربط بين إنضباط من طرف العاملين والتزام المسؤول بالتعليمات

مجموع		لا		نعم		انضباط من طرف العاملين داخل المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
33.33	24	30	15	40.90	09	التزام المسؤول بالتعليمات
66.67	48	70	35	59.10	13	نعم
100	72	100	50	100	22	لا
						المجموع

يتضح من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه وجود فروق بين تكرارات إجابات الأفراد العينة لصالح الإجابة -لا- حيث أن 59.10% من أفراد العينة يقرون بأن مسؤولهم لا يلتزم بالأوامر والتعليمات، في حين 70% من مجتمع أفراد العينة يقرون بأن لا يوجد إنضباط من طرف العاملين داخل المؤسسة، كما يقرون بأن مسؤولهم المباشر يلتزم بالأوامر والتعليمات الموجودة في اللوائح

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أنه لا يوجد إنضباط من طرف العاملين داخل المؤسسة وهذا قد يؤدي إلى استنفار قدرات الإبداع والابتكار لديهم للممارسة أدوارهم الوظيفية، وقد يؤدي إلى حدوث صراعات بين العاملين، كما أن عدم إلتزام المسؤول بالأوامر الموجودة في اللوائح قد يؤدي بالعامل إلى عدم الإلتزام بالأوامر والتعليمات من طرف رئيسهم وهذا يعد مظهر من مظاهر التسبب وإستغلال المنصب



وعدم المحافظة على كرامة الوظيفة، فعدم الإلتزام بالتعليمات الموجودة في اللوائح قد يؤثر على السير الحسن للعمل: كالتأخر في الحضور للعمل، التهاون وعدم الشعور بالمسؤولية .

وعليه يمكن القول أن جميع عبارات المحور الرابع تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط بين جميع عبارات البحث، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات ومحور اداة البحث وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

## 4-تقييم نتائج الفرضية الفرعية الاولى :

من خلال معالجتنا الإحصائية وتحليلنا السوسولوجي للبيانات التي جمعت، خرجنا بمجموعة من الاستنتاجات التي تشير إلى أن :

يتضح من خلال تحليلنا للبيانات الفصل الخامس والذي يتمحور حول محتوى تقسيم العمل والبطء في إنجاز المهام، أن الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها : كلما كان محتوى تقسيم العمل غير مناسب، كلما كان هناك البطء في إنجاز المهام، والتي عكست مجموعة من النتائج التي توضح الارتباطات القائمة بين متغيرات هذه الفرضية، حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن : أغلب أفراد العينة بنسبة 52.77% يروا بأن المؤسسة لا تعتمد على خطة في تحديد مهام العمال، وهذا ما يتضح من خلال الجداول (7،8،10،11)، بأنه لا يوجد تقسيم للعمل من طرف الإدارة، فعدم اعتماد خطة لتحديد مهام العمال قد يخلق نوع من الصراع في الأدوار بين العاملين داخل المؤسسة، كما بينت 69.45% من المبحوثين أنه يوجد تعارض بين الإدارة والعمل الأساسي للموظف، وهذا راجع إلى تحديد المهام وتقسيم العمل الذي لا تعتمد المؤسسة في برنامجها، لأن تحديد العمل يحدد الإمكانية داخل التنظيم، كما قد يؤثر التعارض بين الإدارة والموظف على إنتاجية المؤسسة وكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين .

ومن جهة أخرى نجد أن 43.05% من أفراد العينة، أن العمل في غير اختصاصهم يؤدي إلى عدم الدافعية للعمل، وهذا قد ينجم عنه الكثير من الأخطاء واللامبالاة مما يؤثر على السير الحسن للعمل، كما قد ينجم عنه تراكم لمهام المراجعين، وهذا قد يسبب ضياع للجهد والمال

كما بين 69.45% من أفراد العينة يؤكدون عدم وجود تنسيق بين الإدارة والأقسام التابعة لها، وهذا ما يدل على ضعف الإدارة وسوء التنظيم والتسيير الإداري الذي ينتج عنه آثار سلبية، لأن عدم التنسيق داخل المنظمة قد يؤدي إلى الإهمال وزيادة حجم تماطل الإستثمارات، وهذا ما أكدته بعض المقابلات التي أجريناها في المؤسسة.

وبالنسبة للتقسيم غير الملائم للعمل فإن 56.95% من أفراد العينة يروا أن التقسيم الغير الملائم يؤدي إلى تضخم عدد العمال، الذي يؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء الذي يؤثر على كفاءة الموظف والإدارة

كما بين 66.67% من أفراد العينة من خلال الجدول 36 الذي يربط بين ترك الحرية في إنجاز العمل والمشاركة في تنظيم سير العمل، بأنهم لا يتمتعون بحرية في إنجاز العمل، ويقرون في الوقت نفسه بأن المؤسسة لا تتيح لهم المشاركة في تنظيم سير العمل مما يدل على أن المؤسسة لا تترك هامش من الحرية والإستقلالية في العمل وبين المشاركة العمالية في تنظيم سير المهام.

وبناء على ما تقدم يتبين أن التقسيم الغير ملائم يؤدي إلى البطء في إنجاز المهام وهذا فإن جميع المؤشرات السابقة قد ترجمت وجود علاقة بين التقسيم الغير ملائم للعمل والبطء في إنجاز المهام، وبهذا فإن الفرضية الأولى قد تحققت ميدانياً.

#### 5- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

وفي ما يتعلق بالنتائج التي جمعناها حول الظروف الفيزيائية للعمل وزيادة معدلات تغيب العاملين، بغرض التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية الثانية والتي مفادها، كلما كانت الظروف الفيزيائية للعمل غير ملائمة، كلما كانت هناك زيادة في معدلات تغيب العاملين، فقد أكدت البيانات الرقمية المتحصل عليها أن 68% من أفراد العينة يؤكدون أن مكان عملهم لا يتوفر على إنارة جيدة، وهذا راجع إلى إهمال الإدارة في توفير الظروف الملائمة لعمالها، فعدم توفر الإنارة في أماكن العمل قد يتسبب لبعض العمال في الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة الغير المناسبة.

في حين نجد أن 56.95% من المبحوثين لا تتوفر مكاتب عملهم على تهوية جيدة وهذا قد ينجم عنه مصدرا من مصادر ضغوط العمل في ضوء تأثيرها على جسم الإنسان، مما يؤدي إلى إصابة العامل بالإجهاد وفقدان التركيز على العمل، وأقر معظم أفراد العينة بنسبة 56.95% بأن توفر الآلات والتجهيزات يهيئ لهم الحضور للعمل في

المواعيد الرسمية و37.50% يؤدي بهم إلى أداء العمل بأحسن صورة، هذا ما يدل على أن توفر التجهيزات للعامل يلعب دور مهم في إنجاز العامل للمهام، عكس المكاتب الغير مجهزة التي تؤدي إلى إنخفاض في الروح المعنوية والدافعية للعمل، وعدم الشعور بالإنتماء، كما أن 79.16% من العمال يؤكدون أن مكاتب العمل غير مجهزة وغير مناسبة للعمل، حيث أن 41.66% يروان التجهيز الغير مناسب لمكاتب العمل يؤدي به الى الخروج المبكر من العمل، وأن 33.34% يروان مكاتب العمل غير مجهزة وغير مناسبة للعمل مما يؤدي بهم إلى التأخر في الحضور، فنقص التجهيزات في مكاتب العمل قد يدفع العامل إلى البحث عن عمل آخر يوفر له جوماتم من العمل كما قد يؤدي النقص في التجهيزات إلى عدم الإلتزام بالمواعيد الرسمية والخروج المبكر من العمل، فحسن تصميم المكاتب يمنح للعاملين مزايا مهمة كزيادة مستويات الإلتزام والإنتماء التنظيمي للمنظمة والتحفيز على النمو والتطور كما أن 65.27% من أفراد العينة من خلال الجدول الذي يربط بين تجهيزات مكاتب العمل وتوفر الإنارة في مكان العمل، يقرون بأن مكان عملهم لا يتوفر على إنارة جيدة، وفي نفس الوقت يقرون بأن مكاتب عملهم غير مجهزة وغير مناسبة للعمل .

وبناء على ما تقدم يتبين لنا أن جميع المؤشرات السابقة قد ترجمت أن الظروف الملائمة للعمل تؤدي إلى زيادة في معدلات تغيب العاملين، وبهذا فإن الفرضية الثانية قد تحققت .

#### 6- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

وفي ما يتعلق بالنتائج التي جمعناها حول النظام الداخلي للمؤسسة والتهاون في الإنجاز لدى العاملين، في المحور الرابع للإستمارة، بغرض التأكد من الفرضية الثالثة، كلما قل وضوح النظام الداخلي المطبق في المؤسسة زادت درجات التهاون في الإنجاز لدى العاملين، أكدت لنا البيانات الإحصائية ما يلي: 45.84 % يؤكدون أن اللوائح والأنظمة المعمول بها في الإدارة تتميز بعدم التعارض، وأن 27.78% يروان اللوائح

والأنظمة تتميز بعدم التعارض من قبل العاملين، هذا ما يدل على أن المؤسسة مستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف وكلما كانت القواعد المعمول بها مرنة وواضحة شجع ذلك على الإبداع والابتكار والتجديد.

وأقر بعض العمال بنسبة 59.73% من أفراد العينة أن النظام الداخلي لا يتماشى مع رغباتها، وهذا قد يؤثر على أداء العامل وعدم شعوره بالإرتياح مما قد يتسبب للمؤسسة في الإهمال من طرف العامل والتأخير في الحضور للعمل، لأن النظام الداخلي يهدف إلى ضمان وحدة الأداء الوظيفي وتحقيق التنسيق بين مختلف جوانبه وفي نفس الإطار يؤكد 79.15% من أفراد العينة أن مسؤولهم المباشر لا يلتزم بالأوامر والتعليمات الموجودة في اللوائح، وهذا من مظاهر التسبب والإهمال وسوء وإستعمال السلطة، وهذا قد يخلق للعاملين ظروف عمل غير مناسبة كعدم الالتزام بالأوامر والتعليمات، عدم الشعور بالمسؤولية إتجاه عمله، اللامبالاة بنظام المؤسسة وهذا قد يؤثر سلبا على أداء العاملين.

كما أن 73.61% يؤكدون عدم وجود إنضباط من طرف العاملين داخل المؤسسة وهذا قد يخلق للمؤسسة صراع بين الموظفين الذي يؤدي إلى استنفار قدرات العاملين في الإبداع والابتكار، فبيئة العمل التي تفتقر إلى العلاقات الجيدة وإنتشار الصراعات بين أفرادها ستلحق بها أضرارا، وسوف يقل عطاء أفرادها لإنهمآهم في هذه الصراعات .

وأقر معظم أفراد العينة بنسبة 66.67% أنهم يتلقون تعليمات تفوق قدرتهم بالتعامل معهم حيث أن 09.73% يؤدي بهم ذلك إلى اللامبالاة، على عكس 31.94% يروأن تلقي التعليمات تفوق قدرتهم في التعامل معها يؤدي بهم إلى التأخير في إنجاز المهام، فسلوك المشرف وأسلوبه يؤثر على سلوك الفرد والعاملين ويعمل بطريقة مباشرة على تغيير أدائهم لواجباتهم، فنجاح الأفراد في الأدوار يعتمد على قدرات المشرفين .

كما أن 45.84% من العمال يؤكدون أنهم إذا أؤمتأخرين إلى العمل فإن مسؤولهم المباشر يستفسر عن سبب تأخرهم، و30.55% يؤكدون أن مسؤولهم يتغاضى عن الأمر

مما يدل على أن المؤسسة غير حريصة، فالتأخر للحضور للعمل مع بداية الدوام قد يؤثر على كفاءة المؤسسة وتطور الإدارة على النحو الأفضل، كما أن 79.15% من المبحوثين يؤكدون بأنهم لا يكملون العمل المتبقي لزملائهم لكون طبيعة أعمالهم جد سرية وقد يتسبب لهم في الأخطاء، في حين أن نسبة 20.83% يكملون العمل المتبقي لزملائهم وهذا قد يولد للعامل الإتكالية والتهاون والتهرب من المسؤولية كما بين 66.67% من أفراد العينة من خلال الجدول الذي يربط بين الانضباط من طرف العاملين والالتزام المسؤول بالتعليمات، يقرون بأن مسؤولهم المباشر لا يلتزم بالأوامر والتعليمات الموجودة في اللوائح، وفي نفس الوقت يقرون بأنه لا يوجد انضباط من طرف العاملين داخل المؤسسة وعلى أساس ما سبق ذكره من خلال إشارتنا للفرضيات الفرعية إلى المؤشرات المشكلة للفرضية العامة فإن النسب التي تحصلنا عليها، تبين أن كلما كان محتوى تقسيم العمل الغير مناسب كلما كان هناك بطء في إنجاز المهام، كما أنه كلما كانت الظروف الفيزيكية للعمل غير ملائمة كلما كانت هناك زيادة في معدلات تغيب العاملين، وكلما قل وضوح النظام الداخلي المطبق في المؤسسة زادت درجات التهاون في الإنجاز لدى العاملين، وبهذا فإن الفرضية الثالثة قد تحققت.

## 7-تقييم الفرضية العامة:

استهدفت هذه الدراسة واقع البيئة الداخلية للعمل بمؤسسة نפטال، بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف في التنظيم لبيئة العمل، وتحديد المعوقات والعقبات المرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل التي تقف عائقاً دون نجاح الإستراتيجية التي تضعها المؤسسات لمكافحة التسبب الوظيفي، ولهذا الغرض تم استطلاع رأي الموظفين العاملين بدوائر المؤسسة، باعتبارهم أكثر الفئات الوظيفية تماساً مع هذا الواقع، فمن ناحية هم ذراع الإدارة العليا في وضع وإستكمال مكونات البيئة الداخلية ومن ناحية أخرى هم عين الإدارة من خلال إيجاد السبل الكفيلة برفع معنويات العاملين.

ومن خلال موازنة النقاشات التي أجريناها مع المدير والمشرفين والعمال والإجابات المتحصل عليها من خلال الاستمارة، يمكن أن نجل أهم النتائج التي توصلت إليها الفرضية العامة من خلال:

- تعتبر البيئة الداخلية الأساس الذي يجب التركيز عليه والاهتمام به، باعتبارها الركيزة الأساسية لأعمال أي تنظيم، سواء كان حكومياً أو خاصاً، وبالتالي فإذا صلحت صلح سائر أعمال التنظيم، وإذا فسدت وترهلت فسدت سائر أعمال التنظيم.

- قد تكون الظروف الفيزيائية للعمل الغير ملائمة سبب في بعض مظاهر التسبب والتي ينجر عنها عدة أسباب كالتأخر عن الحضور للعمل، التغيب، ترك مواقع العمل.

- إن الإدراك الصحيح للمنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة كالترقية، زيادة الرواتب، المكافآت المادية والمعنوية، والمشاركة في اتخاذ القرار.

-إن مظاهر التسبب الوظيفي والإداري وضعف الإدارة وسوء التنظيم الإداري راجع إلى ضعف بيئة العمل في حد ذاتها التي لم تتمكن من إستثمار تلك الطاقات بشكل إيجابي بما يخدم المؤسسة والفرد على حد سواء.

- قد تكون الأسباب المرتبطة ببيئة العمل مثل عدم مناسبة الراتب مع مجهودات العامل، عدم وجود أسس واضحة لترقي العاملين، المحاباة، الوساطة أحد الأسباب التي تؤدي إلى تسبب العاملين في وظائفهم.

- قد يؤدي التقسيم غير الملائم للعمل إلى تضخم عدد الأفراد دون وجود مبرر لذلك مما ينتج عنه ما يلي:

- عدم تحقيق القدرة الإنتاجية المراد الوصول إليها.

- تخلخل معدلات الأداء في الوحدات الإدارية والإنتاجية.

- تدني مستويات الإنتاج وخلق نوعا من الارتباك والقصور.

- قد تكون قلة وضوح الأنظمة المطبقة في المؤسسة أحد الأسباب المؤدية إلى تسبب العاملين، اللامبالاة، عدم الشعور بالمسؤولية، التهرب من العمل، عدم مراعاة القوانين واللوائح والنظم السارية ... الخ.

ومن النتائج والإجابات التي تحصلنا عليها، يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت.

#### 7-1 - نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الراهنة إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها، وتختلف في جوانب أخرى، مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة:

وفي هذا الإطار توصل البحث الراهن إلى أن محتوى تقسيم العمل غير المناسب يؤدي إلى قتل فرص الإبداع والمنافسة وخلق الجمود، حيث لم تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة "بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين" بفرع الرئاسة العامة للجهاز الأمني في المملكة السعودية، والتي توصلت إلى أن بيئة العمل تختلف في خصائصها باختلاف نوعية النشاط والواجب الديني الذي يؤديه العاملون، كما توصلت أيضا إلى أن بيئة العمل التي يؤدي فيها منسوب الهيئة أنشطتهم وأعمالهم تتلاءم مع أدائهم بشكل جزئي.



كما نجد أن دراسة محمد داودي بعنوان "قياس اتجاهات الصحافيين نحو أسباب التسبب" قد إتفقت مع بحثنا حيث توصلت الى وجود درجة عالية من الموافقة نحو الدور الرسمي والنيابي والمجتمعي في مكافحة التسبب الوظيفي.

وهذا أيضا ما أوضحتها دراسة حماد الظاهري "حول بيئة العمل على منسوبي الشؤون الإدارية بمحافظة أمن السعودية من خلال تحليل بيئة العمل بالشؤون الإدارية والمقومات اللازمة لمعالجة مشكلة بيئة العمل، حيث توصلت إلى عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف وتضحياته، ضعف الحوافز والبدلات في العمل، وهذا ما توافق مع دراستنا من خلال عدم وجود أسس واضحة ومحددة للتقدم في العمل، عدم وجود تنسيق بين الإدارات مما يؤثر على تطور الإدارة والسير الحسن للعمل الإداري، عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

كما إتفقت دراسة محمد لحسن بعنوان "بيئة العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي"، حيث توصلت إلى عدم رضا المراقبين الجمركيين بمطار هواري بومدين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها، عدم رضا المراقبين الجمركيين عن البيئة المادية للعمل وعن بيئتهم الداخلية، وهذا ما توافق مع دراستنا من خلال عدم رضا العاملين بمؤسسة نفطال عن بيئة عملهم المادية وعن البيئة الداخلية للعمل.

كما اتفقت دراسة نواف الهميل مع دراستنا، من خلال أن من أبرز السبل التي تعزز من الإيجابيات وتحد من السلبيات التي تعكسها بيئة العمل على معنويات العاملين، كذلك عدم تزويد مكان العمل بالتجهيزات المناسبة، وتفسر هذه النتيجة بأن عدم تزويد مكان العمل بالتجهيزات المناسبة يؤدي إلى صعوبة العمل للعاملين، وهذا ما توصل إليه البحث الراهن من خلال عدم وجود ظروف مادية وفيزيائية ملائمة مما يؤدي بالعاملين إلى التأخير في الحضور للعمل، والغياب عن العمل، الخروج المبكر من العمل.

## 7-2- موقع الدراسة الراهنة من نظرية إدارة الموارد البشرية:

تناولت الدراسة الراهنة البيئة الداخلية للعمل والتسيب الوظيفي، وذلك في ضوء متغيرات الفرضيات الجزئية والتي تمحورت حول محتوى تقسيم العمل والبطيء في إنجاز المهام، الظروف الفيزيائية في العمل والزيادة في معدلات تغيب العاملين، قلة وضوح النظام الداخلي المطبق في المؤسسة والتهاون في الإنجاز لدى العاملين، حيث ترتبط هذه المتغيرات فيما بينها سواء في علاقات سببية أو وظيفية أو تبادلية، لذلك فدراستنا الراهنة تتدرج ضمن النظريات المختلفة، كنظرية الإدارة العلمية التي ركزت على تقسيم العمل ونظام الأجر بالقطعة وضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك للتحكم في تسيب العاملين، ونظرية العلاقات الانسانية التي أكدت على أهمية تحسين بيئة العمل الداخلية مما أوجدت قناعات لدى العاملين بأهمية العمل، وإنعكس ذلك إيجابيا على الإنتاجية، وأنظمة الأجور والحوافز المتبعة وغيرها من الجوانب التي تؤثر على مستوى الإنتاجية عند تحسين بيئة العمل الداخلية، بينما ترى نظرية (X) أن الأفراد يكرهون العمل ويتهربون من المسؤولية، ويميلون للانقياد، ويعوزهم الطموح وترى أن لا بد لهم من الرقابة والتوجيه، والتهديد بالعقاب بحثهم على العمل، بينما ترى نظرية (y) الدمج بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وتنتظر لى السلوك من نواحي النمو النفسي والتعبير عن النفس والتوجيه الذاتي وتحقيق الذات وعلى هذا الأساس فان الدراسة الراهنة قد قدمت تشخيص لظاهرة البيئة الداخلية للعمل والتسيب الوظيفي في المؤسسة الجزائرية نفضال وتوصلت الى عدد من النتائج يمكن إجمالها في ما يلي:

- التقسيم الغير ملائم للعمل قد يخلق للمؤسسة صراع في الأدوار بين العاملين مما يؤدي الى خلق ظاهرة التسيب والاهمال من طرف العاملين بالمؤسسة
- عدم توفر ظروف فيزيائية ملائمة للعمل في المؤسسة وهذا قد يؤدي الى تسيب العاملين ( كالتأخر، التغيب، الخروج المبكر من العمل)
- عدم وجود انضباط بين العاملين في المؤسسة مما قد يؤثر على السير الحسن للمؤسسة.

- عدم وجود دورات تدريبية تمكن العاملين من تطوير مهاراتهم والحصول على فرص للإبداع والابتكار .

- عدم إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات .

- عدم توفر المؤسسة على أجهزة حديثة كافية لإنجاز المهام .

- تجهيزات مكان العمل غير مناسبة سواء من الناحية المادية أو الفيزيائية للمؤسسة .

- عدم وضوح النظام الداخلي المطبق في المؤسسة قد يؤدي الى التعارض واللامبالاة بنظام المؤسسة.

وهذا ما يجسد قيمة الدراسة الراهنة وموقعها من نظرية إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى توجيه البحوث الميدانية نحو الموضوعات المستمرة، كما تعمل على تسهيل إدراك النتائج التي توصلت إليها الدراسات الإمبريقية.

خاتمة

إن التخلف في كثير من دول العالم هو تخلف إداري قبل كل شيء، سواء من الناحية الاقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية.

فالإدارة الجيدة هي التي تترك إنطباعات قوية في أعمال الدولة ومدى نجاحها والتقدم الذي تحرزها في مختلف الأنشطة التي تمارسها، ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر إلى الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا، فالتطور الحاصل فيها يرجع إلى التقدم الإداري.

فالإدارة في هذه الدول تتميز بالدقة والمرونة، وبالتالي فمن الضروري التركيز على هذه الناحية ألا وهي الناحية الإدارية من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب الذي يؤوله أي مواطن فأى إهمال في الإدارة يؤدي إلى التسبب الوظيفي.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة الكتب

1. سليمان عبد الله، بيئة العمل وعلاقتها بالمنظمات، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، مصر، 2010
2. ماهر احمد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003 .
3. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
4. ارناؤوط محمد السيد، الانسان وتلوث البيئة،الدار المصرية اللبنانية للنشر والطباعة، القاهرة، 2003 .
5. الشرايبي عبد الفتاح، المناخ التنظيمي، دار النشر العربية، عمان، 2009
6. كلالدة محمود، القيادة الادارية، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 2007 .
7. القريوتي محمد قاسم، نظم ومعايير الترقيات، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 2000 .
8. التميمي محمد، البيئة التنظيمية وادارة الافراد، دار عكاظ للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 .
9. عبد العزيز عبدالرحمان، بيئة العمل والمنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع،/ الاردن، 2003
10. الشنواني صلاح الدين، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مطابع الشرق الاوسط، عمان، 2000.
11. الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر، عمان، 1999.
12. طلال حرب، الفشل، اسبابه، ونتائجه، دار الافاق الجديدة للنشر، ط1، بيروت، 2002
13. بديع محمود القاسم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، دار الوراق للنشر، الطبعة الاولى بيروت، دس .
14. عنتر بن مرزوق، المقاربة في تحديد مفهوم الفساد، مركز الدراسات للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2011 .
15. مازن الزاير، الفساد بين الشفافية والاستبداد، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 2007 .
16. أحمد رشيد، قضايا الفساد ومؤثراته، مطبوعات الشعب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006 .
17. محمد علي يونس، التسبب الإداري في الوظيفة العامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طرابلس، 1993 .
18. وليد ابراهيم الغانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي، دار الوراق لنشر والتوزيع، بيروت 2003 .

19. بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للانسر والتوزيع، بيروت، 2000.
20. فاروق السيد عثمان، الفلق وادارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القا هرة، 2001 .
21. البرتيني عبد الله، السلوك التنظيمي، دار الايمان للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1999.
22. محمد بوالروايح، الادارة المقارنة، دار الفكر العام للنشر، القاهرة، 2001..
23. عبد الهادي ابوطالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، دار بديع للنشر، عمان، 2000.
24. الشميمري عبد الفتاح، الادارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006 .
25. ابودريس محمود، الادارة، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 2001 .
26. غانم غنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مطبعة الراية للنشر والتوزيع، بغداد، 1990 .
27. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004 .
28. عزت عبد العظيم، هموم العمل والعمال، دار المطبوعات للنشر والتوزي، الاسكندرية، 2001 .
29. مصطفى محمد السيد، ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الانجلومصرية للتوزيع، القاهرة، 1997 .
30. ابوبكر مصطفى محمود، الادارة العامة، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، 2005 .
31. عبد الباقي صلاح الدين، المناخ التنظيمي، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 .
32. هالة أحمد، التنظيم الاداري في التنظيمات المعاصرة، الدار الجامعية المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 .
33. حسين راوية، السلوك في المنظمات، مطبعة الاطلس للنشر، القاهرة، 1999.
34. خليفة عبد اللطيف، الضغوط الادارية، الظاهرة، أساليب، دار الفكر العربي لتوزيع، القاهرة، 2000.
35. شوقي محمد على، المناخ التنظيمي، دار الفكر العربي للتوزيع، القاهرة، 2001.
36. محسن احمد، الضغوط الادارية، مكتبة مدبولي لنشر والتوزيع ن القاهرة 2000 .



37. العامري عبد الباقي / ادارة الاعمال، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2008 .
38. توفيق عبد الرحمان، منهج الادارة العليا، مركز الخبرات المهنية للنشر، الاسكندرية، 2004 .
39. حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والمنظمات، دار الاهرام للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
40. سلمى علي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2005 .
41. محمد غريب، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2005 .
42. البريتني عبدالله، التخلف والتنمية في العالم الثالث، مكتبة العالم الثالث، دار الحقيقة للنشر والتوزيع، بيروت، 1997 .
43. حريم حسن، ادارة المنظمات، دار حامد النشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009 .
44. علاقي مدني عبد القادر، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .

### قائمة المجلات

45. دائرة المعارف السيكولوجية، المجلد الثاني، دار صادر للتوزيع والنشر،/ بيروت، 2000 .

### قائمة القواميس والمعاجم

46. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، طباعة دار الدعوة.
47. Oxford Learner's book et dictionary, Third edition, Oxford University, 2008.

### قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

48. Bushanan ,Bruce, Baildingorganizationalconnitment, the socialization of managers in workorganization , administrative science, 2003.

اللاحق

أولاً/البيانات الشخصية :

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-السن:

أقل من 25 سنة

[25- 34 سنة]

[35- 44 سنة]

[45- 54 سنة]

أكثر من 55 سنة

3- الحالة المدنية:

متزوج (ة)  غير متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

4-المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5-المستوى التوظيفي:

إطار  عون تنفيذ  عون تحكم

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 50 سنوات

من 06- 15 سنة

من 16- 20 سنة

أكثر من 26 سنة

المحور الثاني

ثانيا/ بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى : محتوى تقسيم العمل و البطء في انجاز المهام.

7- هل تعقد المؤسسة خطة يمكن من خلالها تحديد مهام العمال؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : على أي أساس ؟

التخصص

الخبرة

الكفاءة

8- هل هناك تعارض بين ممارسة الادارة و العمل الأساسي للموظف ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : هل هذا يؤثر على

كفاءة الأداء بسببعدمالتنسيق

تطوير الادارة على النحو الفضل

السير الحسن للعمل الإداري

9- هل طبيعة العمل الذي تؤديه يساهم في :

رفع الروح المعنوية

تثنية الشعور بأهمية العمل المكلف به

بذل جهد لإتمام العمل على نحو مرضي

10- هل ترى أن العمل في غير اختصاصاتك يؤدي الى :

عدم الدافعية للعمل

عدم الشعور بالرضا الوظيفي

انجاز المهام في غير مواعيدها

11- هل هنالك تسيق بين الإدارة العامة و الأقسام التابعة لها ؟

نعم  لا

12- هل ساعات العمل الطويلة تسبب لك اضطرابات في المزاج ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : يرجع ذلك الى

الشعور بعدم الرغبة في العمل

الشعور بالإجهاد

الشعور بالملل

13- هل كثرة تنقل المهام بين الإدارات يؤدي الى :

- شعورك بالإحباط اتجاه عملك

- مغادرة مكان العمل

- التأخير في انجاز العمل حتى لا تنتقل بين الوحدات

14- هل تتيح لك المؤسسة المشاركة في تنظيم سير عملك ؟

نعم  لا

- يشجعك ذلك للقيام بالعمل على أكمل وجه

-التهاون و عدم الشعور بالمسؤولية

-الاهمال و التأخر في انجاز العمل

15- هل تشعر بأنك تقوم بأعمال ليس لها علاقة بوظيفتك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم : هل هذا يسبب لك

-عدم الرضا

-عدم اتقان العمل

-الرغبة في ترك العمل

16-حسب رأيك هل التقسيم غير الملائم يؤدي الى :

-تضخم عدد العمال

-انخفاض معدلات الأداء

17- فيما يخص نتائج تقييم أدائك هل كانت:

سلبية  ايجابية

إذا كانت سلبية هل هذا راجع الى :

-عملي لا يتلاءم مع شهادتي

-لم أستفيد من برامج تدريبية

-لأنك مقصر اتجاه عملك

18- هل يترك لك الحرية في انجاز العمل بالطريقة و الأسلوب الذي تريده

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك في حالة :

-أن العمل يحقق أرباح للمؤسسة

-أن العمل يزيد من خبرتك المهنية

ثالثا / محور خاص بالفرضية الجزئية الثانية: الظروف الفيزيائية للعمل و الزيادة في معدلات تغيب العاملين.

19- هل يتوفر مكان عملك على إنارة جيدة

نعم  لا

20- هل يتوفر مكان عملك على تهوية جيدة

نعم  لا

21- هل يوجد مكان مخصص لاستراحة للموظفين ؟

قابلة للتعديل لمواجهة التغيرات

28- هل النظام الداخلي للمؤسسة يتماشى مع رغباتك ؟

نعم  لا

29- هل يلتزم مسؤولك المباشر بالتعليمات الموجودة في اللوائح كما تلتزم بها أنت ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا هل هذا راجع الى :

- اللامبالاة بنظام المؤسسة

-عدم الشعور بالمسؤولية

-لأنه يفوقك في المستوى الوظيفي

30- حسب رأيك هل ترى وجود انضباط من طرف العاملين داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

31- هل تتلقى تعليقات من مسؤولك المباشر تفوق قدرتك في التعامل معها ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : هل هذا راجع الى :

-لامبالاة العامل

-التأخير في انجاز المهام

-ليست لك علاقة جيدة معها

-انتهاون و عدم الرضا في العمل

32- إذا أتيت متأخرا الى العمل ماذا يفعل مسؤولك المباشر ؟

-يستفسر عن سبب تأخرك

-يتغاضى عن الأمر

-يطلب منك ألا تعيدها

33- إذا طلب زميلك في العمل أن تكمل له العمل المتبقي هل تقوم بها ؟

نعم

لا

إذا كانت الإجابة ب لا : هل هذا راجع الى :

-زميلك غير مبالي بالعمل

-محمل في انجاز مهامه

-يتهرب من المسؤولية

34- إذا علمت أن مسؤوليك المباشر لن يأتي إلى العمل هل :

- تلتزم بالمواعيد إلى غاية انتهاء الدوام الرسمي

- تدخل و تسجل حضورك ثم تخرج

-لن تأتي و تطلب من أحد زملائك أن يسجل حضورك

35- هل تفكر في مغادرة مؤسستك اذا أتحت لك فرصة أحسن ؟

نعم

لا

إذا كانت نعم

إذا كانت لا