



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية



قسم : علم النفس والأرطفونيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم

بعنوان :

جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الرضا المهني لدى افراد الحماية

المدنية (الدفاع المدني)

دراسة حالة بمدينة الحماية المدنية لولاية وهران

The quality of the job life and impact on job

satisfaction among civil protection personnel in the

wilayat of oran

تحت إشراف استاذ الدكتور : مقدم سهيل

إعداد الطالب : غليمي محمد

أمام اللجنة المكونة من السادة:

✍ أ. د فراحي فيصل .

✍ أ. د. بلعابد عبد القادر

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

إِنَّا أَنْزَلْنَاهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

الإهداء

ان قلبي ليرتجف لا من شدة البرد و انما من شدة الشوق الى كتابة كلمات هذا الاهداء ، اني أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين، الى اغلى ما جادت به الدنيا عليا الى من بحنائها ترعرعت و بعطفها نشأة الى التي من صدرها ارتوية و في حضنها تمرغت الى التي تركت جرحا في قلبي لا يندمل ابدا الى من يخفق قلبي كلما خطرها طيفها على قلبي الى التي رحلت و تركت قاربي محطما و اشرعتي ممزقة و مجاديفي هاوية الى امي منبع الحنان و العطف الى التي سميت عن ابيها شرفاوي فاطمة كل الحب و الاحترام و العطف اللهم ارحمها ووسع مدخلها كما اهدي هذاى العمل الذاك الرجل الحزم الوقورالشهم الى ابي الغالي الذي اقتبست من قوته و حزمه و عزيمته الصلبة الى الذي علمني كيف اشق طريق الحياة و اعتمد على نفسي الى ابي الغالي المسمى عن ابيه غليمي محمد كما لا انسى المرء الحديدية التي اعانتي عن صعاب الحياة الزوجة الغالية التي كانت دعما ماديا و معنويا لي في الحياة الى ام بناي الثلاثة الى التي سميت عن ابيها عمار جميلة منبع قوتي و سعادتي و حزمي و عزيمتي في الحياة.

كما لا افوة الفرصة في ان انوه بالدعم الذي تلقيته من امراءة كانت في مقام امي عطفت عني و اعانتي عن عوائق الدرب في الطريق عمار الى ساسي خيرة الى المرأة المثالية الى الرجل الثاني في الحياة عمار محمد هما الاثنين و الدين الزوجة الكريمة و الى كامل افراد العائلتين.

شكر

أتقدم بأعمق عبارات الشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف ، الدكتور مقدم سهيل الذي
ذلل لي الصعاب و قدم لني العون و لم يبخل عليا بالوقت و الجهد حتى اكتمل هذا البحث،
كما اعبر له على الشكر الجزيل حيث سمح لي بالاقتراس من ما اكتسبه من علوم و
معارف فكان لي بمثابة السراج المنير في الطريق المظلم الحالك المحفوف بالاشواك و
مخاطر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

إلى كل من ساعدنا :

عمال المكتبة المركزية بجامعة وهران

عمال مكتبة كلية علم الاجتماع بجامعة وهران عمال المكتبة المركزية (الكاتدرالية) لبلدية

وهران كما لا يفوتني ان انوه بالمجهودات المبذولة من طرف زميلي الطلب بوشنافة

خير الدين طالب السنة الثالثة جامعي تخصص موارد بشرية جامعة وهران الذي قدم لي

دعما في الكتابة و التسطير و الطباعة

أعاننا جزيل الشكر والعرفان

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على اثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا المهني لدى افراد الشرطة الجزائرية العاملين بأمن ولاية هران بتطبيق معيار والتون لجودة الحياة الوظيفية الموضوع سنة 1973 حيث استهدفت الدراسة عينة متكونة من 167 فرد بمختلف الرتب و التخصصات حيث امتدت الدراسة من 08 فبراير الى غاية 08 اوت من نفس السنة 2020 ، رغم العوائق و الصعاب التي واجهتنا و المتملة في وباء كورونا المستجد 19 coufid حيث كانت الابواب موصدة في جميع الاصعدة و جميع الاتجاهات و خلصت هذه الدراسة الى وجود علاقة بين محددات جودة الحياة الوظيفية التي اشتملها المعيار المستخدم و الرضا المهني ، في حين ان المتغيرات الشخصية و الوظيفية لم يكن لها اثر على تمثيل الفروق ، كما ان تلك العوامل المحددة تعتمد على بعدين اساسيين في تفاعل مشترك ، حيث بلغت مستويات الرضا المهني و جودة الحياة الوظيفية المدركة على التوالي 3.47 و 3.17 .

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة - الرضا المهني - افراد الشرطة الجزائرية - معيار والتون

This study aimed to determine the effect of the quality of job life on the professional satisfaction of members of the Among civil protection personnel or civil defense personnel working in the security of the state of Oran by applying the Walton standard for the quality of job life established in 1973, where the study targeted a sample consisting of 167 individuals of various ranks, tasks and specialties, as the study extended from February 08 to February 8. 08 August of the same year This study concluded that there is a relationship between the determinants of the quality of job life included in the Walton standard used and occupational satisfaction while the personal and functional variables had no effect on the representation of differences, as these specific factors depend on two main dimensions in a common interaction, as they reached Levels of job satisfaction and perceived quality of job life, respectively 3.47 and 3.17

Keys words : The quality of working life –the professional satisfaction - members of the Algerian Among civil protection personnel or civil defense personnel of the state of Oran

الفهرس

أ.....	المقدمة
ب.....	اشكالية البحث
ج.....	فرضيات البحث

الفصل الأول جودة الحياة الوظيفية

2.....	أ. ماهية جودة الحياة الوظيفية
4.....	ب. مفهوم جودة الحياة الوظيفية :
8.....	ج. الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية :
14.....	د. أهداف جودة الحياة الوظيفية و عوائق تطبيقها :
16.....	هـ. نماذج جودة الحياة الوظيفية
27.....	و. أبعاد جودة الحياة الوظيفية
36.....	ز. تحسين جودة الحياة الوظيفية
38.....	ح. أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية و دوافعها :
39.....	ط. برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية :

الفصل الثاني الرضا المهني

53.....	أ. ماهو الرضا المهني
53.....	ب. تعريف الرضا المهني و تطوره التاريخي :
60.....	ج. خصائص الرضا المهني:
62.....	د. أهمية الرضا المهني:
64.....	هـ. المقاربات و النماذج الخاصة بالرضا المهني
84.....	و. محددات الرضا المهني
99.....	ز. العناصر الدالة عن الرضا المهني و طرق قياسه

الفصل الثالث رجال الدفاع المدني بوهرا

115.....	أ. مكاتب الحماية المدنية
120.....	ب. الهياكل الموضوعة تحت سلطة المدير العام
125.....	ج. النظام الاساسي الخاص لسلك الحماية المدنية

145.....	الخاتمة
----------	---------

قائمة المصادر و المراجع

المقدمة

I. المقدمة

يعيش العالم اليوم على وقع تغيرات لسباق منقطع النظير في كل الميادين و في جميع منحى الحياة الاقتصادية ، الاجتماعية ، و السياسية ، و التكنولوجية و بالتالي فان المنظمة الناجحة اليوم هي التي تكون قادرة على فهم و ادراك هذه المتغيرات و النظر اليها بالعين السليمة ، من خلال الرؤية الاستراتيجية الشاملة و المتكاملة ، فالقيود و التحديات السابقة الذكر يمكن التعامل معها من خلال التضحية بالتكاليف (،اعادة الهيكلة ، الادماج المهني ،التحسين المستمر في الجودة ، الاستراتيجية و السيطرة على التكاليفالخ) و في ضل هذه المقاربات نجد المتاثر المباشر هو المورد البشري باعتباره المورد الاساسي في كل عملية او رؤية .

و على اثر ذلك كان على المنظمات بمختلف بيئتها و قطاعات نشاطها البحث الاستراتيجيات التي تبني الثقة بين ادارة التنظيم و المورد البشري ،ومن هنا جاءت مقارنة جودة الحياة الوظيفية ، التي تؤكد على ايجاد بيئة عمل صحية ، و امانة و يتوافر فيها دعم و مشاركة المورد البشري في عمليات اتخاذ القرار و حل المشاكل ، و قد تعدى الامر ذلك و أصبح الاهتمام بهذا المورد حتى في خارج اطار بيئة العمل ، على المستوى الشخصي و العائلي حيث توجهت المنظمات المعاصرة الى ايجاد التوازن بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية .

لقد اهتمت عديد الدراسات عبر العالم منذ بداية السبعينات من القرن الماضي ، بدءا بالتأسيس النظري للمقاربة على يد ريتشارد دالتون و حتى الان بقياس جودة الحياة الوظيفي في المؤسسات ، و المدارس و الجامعات ، و التنظيمات الامنية ، و الاندية الرياضية ، على اختلاف مجالات انشطتها تحت ابعاد متعددة و تحديات جديدة و زوايا مختلفة ، فأصبح الاهتمام الان في البحث عن تحفيز الطاقات الابداعية و التسليح بثقافة الابداع و التطوير .

تعتبر مديرية العامة للحماية الدفاع المدني او ما يسمى الحماية المدنية **la protection civile** / **défense civile** ، من اهم المؤسسات الخدمائية في البلاد التي لها دور فعال في حماية النشئ الصاعد و انتشار الامن و الوقاية من الاخطار في شتى الميادين و و الحفاظ على اصول التربية في المجتمع ، وهي من بين العوامل التي تعمل على صناعة الأستقرار الذي بدوره يهيئ الارضية السليمة للعمل في جميع القطاعات و الميادين وفي مختلف المواقع و الازمنة ، وهي من اكبر الوحدات الاجتماعية عددا و اهمية نظرا للدور الذي تقوم به في التغير الاجتماعي و الاقتصادي .وقد عملت هذه المجتمعات سواء كانت متقدمة او نامية على الرفع من مستوى كفاءتها ، و جاهزيتها للارتقاء الي اعداد اطارات مؤهلة في شتى الميادين من اجل مقارعة و مواجهة الرهانات الطارئة ،ومن اجل بناء صرح

وقائي مبني على اسس علمية و منهجية سليمة تسعى الى تطوير مسيرتها لمواكبة التطور العلمي و التكنولوجي خاصة و هي لبنة اساسية في تكوين ترسانة قوية و صلبة لمواجهة التحديات الخارجية و الداخلية و المحافظة على سلامة الوحدة الوطنية

من هنا عملت الجزائر من الوهلة الاولى للاستقلال 1962 من انشاء عدة مؤسسات و مديريات جهوية للحماية المدنية او ما يسمى بالتعبير العري الدفاع المدني عبر كامل التراب الوطني وتزويدها بمختلف الهياكل و الموارد البشرية و الموارد المادية ، قصد تنمية المورد البشري و تحقيق التنمية الشاملة .

ان المديرية العامة للدفاع المدني اليوم كسائر مؤسسات الدولة تضم عناصر مادية ، باعتبارها كيان اجتماعي فهي تضم كذلك افراد ، يشكل رجل الحماية المدنية فيها اللبنة الاساسية ، و هو عنصر هام في الحركة الديناميكية المنظمة . كما ترتبط فعالية المنظمة الامنية بكفاءة العنصر البشري العامل بها ، و قدرته على العمل في مختلف الازمنة و المناطق و في مختلف الظروف الطبيعية و الغير طبيعية ، لهذا فهي تحرص على تنظيم موردها البشري باعتباره عنصر من عناصر الانتاج ، و ذلك بالتوجيه و التكوين ، و رفع مستوى انتاجه ؛ ولياقته البدنية من خلال تحقيق الرضا المهني لأن نجاح المنظمة يرتبط بنجاح موردها البشري ، الذي يشكل المحور الاساسي في هذا النجاح ، مما يلزم توفر عدة عوامل تساعد على التكيف مع مختلف ابعاد العمل التنظيمية ، الاجتماعية ، البيئية ، وما ينتج عن هذا التكيف اشباع لمختلف الحاجيات و تحقيق درجة اكبر من الرضا .

وبما ان الرضا المهني ما هو الا تجميع للظروف النفسية و الفسيولوجية و البيئية التي تتضمن علاقة الموظف بزملائه و رؤسائه و تتوافق مع شخصيته ،

تلعب مديرية الحماية المدنية دورا هاما في استثمار و تنمية الموارد البشرية ، المادية و المالية ، و تعتبر ركيزة اساسية من ركائز التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و ترتبط بقدرة الدولة على تقديم الخدمات للفرد و المجتمع .

II . اشكالية البحث

تبعالما سبق عمد الطالب الي السعي لتسليط الضوء على هذا الموضوع في اطار الاشكالية التالية :

ماهي حقيقة اثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا المهني لدى رجال الحماية المدنية العاملين بوهرا

وفي هذا الصدد و من اجل تحليل اشكالية البحث ارتأينا صياغة التساؤلات التالية :

- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الحياة الوظيفية و الرضا المهني لدى أفراد الحماية المدنية العاملين بولاية وهران ؟
- هل يمكن اعتبار الفروق الشخصية و الوظيفية من العوامل التي تتحكم في ادراك جودة الحياة الوظيفية و ما اثر ذلك على الرضا المهني لدى أفراد الحماية المدنية العاملين بولاية وهران
- هل تلعب ابعاد جودة الحياة الوظيفية في اطار نسق عام دور الاثر على الرضا المهني لدى افراد أفراد عمال التربية العاملين بمديرية التربية لولاية وهران ؟

III. فرضيات البحث

- الفرضية الاولى - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية و الرضا المهني لدى أفراد الحماية المدنية العاملين بولاية وهران
- الفرضية الثانية - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المستجيبين فيما يتعلق بارائهم حول جودة الحياة الوظيفية و اثرها على الرضا المهني لدى أفراد الحماية المدنية العاملين بولاية وهران تعزي الى المتغيرات الشخصية و الوظيفية
- الفرضية الثالثة - لا يوجد تاثير ذو دلالة احصائية لابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على الرضا المهني لدى أفراد الحماية المدنية العاملين بولاية وهران.

مبررات اختيار الموضوع :

ان الاسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع تنحصر في دائرة الكشف عن طبيعة اثر جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية العاملين بولاية وهران من خلال معرفة العوامل و الابعاد المحددة و المؤثرة في المحورين المستهدفين ، باعتبار ان رجل الطفاء (هو المعادلة الصعبة في المنظومة الامن المدني بالجزائر و هو اللبنة الاساسية في صناعة السلامة و الامن في شتى ميادين الحياة و استنباب الجانب الامني بين افراد المجتمع وهي من عوامل الاستقرار "" ورجل الاطفاء بدوره هو المحرك الهام في تحريك العملية التناموية حيث انه في صيرورة دائمة مع العمل و الحركة في شتى الازمنة و مختلف الظروف و المناسبات وعلى هذا كان اختيار موضوع البحث لعدة اعتبارات نوردها في ما يلي.

الاعتبارات الذاتية

انني انتمي الى عائلة بها مجموعة من رجال الاطفاء و كوادر الدفاع المدني و في نفسي رغبة الشخصية للكشف عن الاوضاع الاجتماعية التي يعيشها افراد أ الحماية المدنية العاملين بولاية وهران و تصليط الضوء على جوانب عدة في اطار مقارنة جودة الحياة الوظيفية و اثر ذلك بشكل او باخر على الرضا المهني كذلك من الاعتبارات انه من دواعي الشرف و السرور ان الموضوع الذي قيد الدراسة تم اختياره من طرف فضيلة الاستاذ المشرف على الدراسة مقدم سهيل

• الاعتبارات الموضوعية

و التي تمثلت في محاولة معرفة مختلف الاطر المعالجة لجوانب الموضوع سواء ما تعلق منها بجودة الحياة الوظيفية ، الرضا المهني اضافة الى ذلك الكشف عن حقيقة افراد الاسرة الحماية المدنية العاملين لاية وهران بمختلف الرتب و التخصصات ، لمعنى جودة الحياة الوظيفية و مستوى رضاهم و كيف يتفاعل المحورين في اطار تنظيم الخاص ، كما ان التركيز على معيار والتون كان لاعتبارين اساسين اولهما هو ان المعيار السالف الذكر يعتبر اول معيار علمي و طع لقياس جودة الحياة الوظيفية ، في حين يرتبط الثاني بالأول كون ان النماذج و محاولات المتأخرين من علماء الادارة اسسوا للمفهوم انطلاق من معيار و التون .

اهداف الدراسة

تتبع اهمية الدراسة من كون ان :

- *- موضوع جودة الحياة الوظيفية يعد موضوعا حديثا و هاما في ادبيات ادارة الاعمال حاليا تفنقر اليه رفوف المكتبات العربية و من هنا تتبع اهمية الموضوع .
- *- يساهم هذا الموضوع في التاصيل لمفهوم جودة الحياة الوظيفية وتحديد ابعادها .
- *- يساعد هذا البحث في تصوير الحلول التي من شأنها تحقيق مستويات اعلى من الرضا لدى أفراد الحماية المدنية العاملين لولاية وهران وبالتالي المضي قدما نحو تحقيق كفاءة و فعالية في مخرجات أفراد اسرة الدفاع المدني
- *- اما على المستوى الشخصي فهذه الدراسة تساعد الطالب على زيادة مهارته البحثية و اثراء معلوماته عن الموضوع كما ان للموضوع اهداف اخرى نوجزها فيما يلي

*- تأصيل مفهوم واقع جودة الحياة الوظيفية اضافة الى التعرف على الرضا المهني و طرق قياسه و انواعه

*-التعرف الى درجة ادراك ابعاد جودة الحياة الوظيفية و الجوانب الاساسية لها في الوسط الحماية المدنية او الدفاع المدني بصفة عامة

*- اختيار العلاقة بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة في نسق تبادلي على مستوى الرضا المهني لدى افراد الحماية المدنية

*- محاولة التوصل الى استنتاج النموذج الذي يحكم العلاقة بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية و الرضا المهني لدى افراد الحماية المدنية

ج / حدود الدراسة :

➤ من حيث المكان :

نظرا لمحدودية الوقت و الامكانيات و نظرا للظروف الطارئة التي صادفت العالم بأسره جراء العدوى بفيروس كورونا المستجد و المسمى بـ coufid19 ونظرا لطبيعة الموضوع تم اختيار مديرية الحماية المدنية لولاية وهران كـ مجال للدراسة حيث شملت الدراسة مجموعة من الوحدات التخل السريع لافراد الحماية المدنية عبر كامل تراب ولاية وهران

➤ من حيث الزمان :

انطلقت الدراسة النظرية للموضوع بتاريخ 2020/02/08 و استمرت حتى 2020/09/05

➤ من حيث العينة :

كان مجتمع الدراسة المستهدف هم الاسرة الاطفاء او اسرة الدفاع المدني وهران و نظرا لمحدودية الوقت والتكاليف تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية ومن خلال تطبيق المعادلات الخاصة بحساب العينات تم هذا الاطار توزيع 207 استمارة بطريقة عشوائية استرجعنا منها 167 بنسبة قدرت ب 80.67 / بنسبة كلية من المجتمع الدراسة تقدر ب 37.52 / حيث كان كل المستجيبين من فئة المعلمين بنسبة 66.53/ اما باقي فكانت من فئة اساتذة التعليم المتوسط فتم الاعتذار نظرا للارتباطات و البرتوكولات الصحية و هذا من بين الصعوبات التي سنتطرق اليها لاحقا .

منهج البحث و الادوات المستعملة

نظرا لطبيعة الموضوع و اهدافه التي يسعى لتحقيقها فقد تم استخدام اكثر من منهج واحد في الدراسة حيث تم استعمال المنهجين التاريخين (التاريخي و التقييمي) في الجانب النظري ، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حسب تصنيف ويتني او ما يسمى بمنهج دراسة الحالة حسب تصنيف ماركيز في الجانب الميداني للدراسة ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يتم التعبير عنها كما و نوعا لا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من اجل استقصاء مظاهرها و علاقاتها المختلفة ، بل يتعداه الى التحليل و الربط و التفسير للوصول الى استنتاجات بينا عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها الرصيد المعرفي عن الظاهر او الموضوع

اما فيما يخص الادوات فقد تم التركيز بالدرجة الاولى على الاستبيان الذي يستند الى معيار الثماني في تحديد جودة الحياة الوظيفية ، كما تم استخدام طريقة المقابلة مع عديد من رجال الدفاع المدني بولاية وهران من اجل الوقوف عن قرب على حقيقة المفهوم و مدى ادراكه من طرف المنظمة العامة للحماية المدنية ، في حين تم الاستعانة لأغراض البحث ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الاصدار 20.0 و برنامج مكروسفت اكسال Microsoft Excel الاصدار 2013 من اجل تسهيل عملية المعالجة و الاحصاء و في هذا الاطار تم الاعتماد على التكرارات ، النسب المئوية و الاوساط الحسابية ، الانحراف المعياري ، و من اجل ذلك تم الاستعانة بعدة اختبارات احصائية :

- اختبار ألفا كرونباخ ، لمعرفة ثبات الاداة و الوقوف على معاملات الارتباط ، من اجل قياس درجة الارتباط بين المحاور الأساسية لموضوع البحث حيث يقوم هذا الاختيار على دراسة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة
- اختبار (كاي) لاختبار الفرضية الاولى ، تحليل التباين الاحادي لاختبار الفرضية الثانية و تحليل الانحدار المتعدد ، لتحديد اهم المتغيرات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية المؤثرة في الرضا الوظيفي او المهني لاختبار الفرضية الثالثة .

تقسيمات البحث :

لقد تم تقسيم موضوع الدراسة او هذا البحث المتواضع الى اربعة فصول حيث خصص

✚ الفصل الاول الى :

جودة الحياة الوظيفية و قد احتوى هذا الفصل على عدة عناصر منا ماهية جودة الحياة الوظيفية ، و خلفيتها التاريخية في المبحث الاول اما المبحث الثاني فخصص الى نماذج جودة الحياة التي عالجت هذا المفهوم سواء كانت فكرية او علمية و موقعه في الدين الاسلامي ، لنعرج في المبحث الثالث على ابعاد جودة الحياة الوظيفية و ختمنا الفصل الاول بأخر مبحث الذي عالجنا فيه موضوع تحسين جودة الحياة الوظيفية و سبل تحقيق ذلك.

✚ الفصل الثاني :

فقد حاولنا فيه معالجة الرضا المهني من خلال التطرق الى ماهية الرضا المهني في البحث الاول ، اما المبحث الثاني فقد عرشنا على مختلف النماذج و المقاربات التي تطرقت الى هذا المفهوم ، لتتعرف في المبحث الثالث على محددات الرضا المهني و نختم الفصل بالمبحث الرابع بمؤشرات المفهوم و طرق قياسه

✚ الفصل الثالث :

ترك لنبذة مختصرة على المديرية العامة للامن الوطني- نشاتها و اهم الرتب و المسؤوليات الى اهم المديرات الجهوية و المدارس و ختاماً باهم افراد هذه المصلحة و طريقة التكوين و التشغيل ضمن هذه المنظمة

✚ الخاتمة

الفصل الأول

جودة الحياة الوظيفية

تمهيد:

يتزايد الاهتمام بقوة في جميع أنحاء العالم و في جميع المنظمات بأهمية و تأثير الموارد البشرية و ذلك راجع إلى العديد من الأسباب منها:

- أن الموارد البشرية هي التي تعمل، تنتج، تفكر، تدع و تبتكر، فهي لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى بالمنظمة.
- الموارد البشرية لا تقل أهمية كذلك عن من توجه لهم الخدمات و المنتجات أي العميل الخارجي، حيث أصبحت حالياً تدعى بالعميل الداخلي.
- الموارد البشرية هي العنصر الأساس التي تقدم للمنظمات قيم مضافة.
- أثبتت كثير من الدراسات و الأبحاث أن الاستثمار في الموارد البشرية يعطي عائد أكبر مقارنة بالاستثمار في باقي الموارد الأخرى في المنظمة.

و على هذا أصبحت الدراسات الحديثة في الفكر الإداري تفرد جزءا كبيرا من البحوث العلمية في مجال تنمية الموارد البشرية و كيفية تحقيق الرضا المهني من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الكفاءة و الفعالية من خلال تقديم عديد المقترحات و التعرف و وضع الاستراتيجيات الملائمة، فهناك كثير من الدراسات ركزت على نظم الأجور و المكافآت، و دراسات أخرى ذهبت إلى توفير بيئة عمل صالحة و صحية، في حين اهتمت بحوث في مقام آخر بأنماط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، و طالما أن تنمية و تطوير الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء و نمو المنظمات فإنه يصبح لقدرة و مهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري و مباشر على عملية توصيل الخدمة و رضا العميل. فنمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث أن قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فإنه يجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة حياة وظيفية تقدمها لهم منظمهم، و يعد هذا المفهوم السائد في المنظمات مؤشرا على المناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها، لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية تشكل مسؤولية اجتماعية و أخلاقية تتحملها المنظمة، و يتفق الكثير من الباحثين على أن تحمل هذه المسؤولية ينعكس بنتائج ملموسة بالتكيف مع متطلبات البيئة، فنجاح المنظمة في هذا المجال يساعدها على إطلاق طاقات أفرادها تحقيقا لهدف الكفاءة و الفعالية.¹

¹ الهيتي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان 2003، ص 275

و كلما استطاعت الإدارة وضع برامج كفيلة بالسيطرة أو إزالة كل ما من شأنه عرقلة أداء العمال لمهامهم و وظائفهم و توفير ظروف العمل المناسبة لهم و من ثم التعامل معهم باحترام و ثقة كبيرة بقدر، ما تكون المنظمة بذلك بنت لنفسها بيئة عمل ملائمة و جيدة في أذهان العاملين ا و ولدت لديهم القناعة و الاندفاع نحو العمل ، و تكون نتيجة هذا نجاحات متواصلة في عالم فيه من المنافسة الشيء الكثير .²

و من أجل هذا سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى ماهية جودة الحياة الوظيفية و خلفيتها التاريخية في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فسنخصصه إلى النماذج التي عالجت هذا المفهوم سواء كانت فكرية أو عملية و موقعه في الدين الإسلامي ، لنخرج في المبحث الثالث على أبعاد جودة الحياة الوظيفية و نختم الفصل بأخر مبحث الذي سنعالج فيه موضوع تحسين جودة الحياة الوظيفية و سبل تحقيق ذلك .

I . ماهية جودة الحياة الوظيفية

لا ريب في أن الكائن البشري لا تنحصر مقومات حياته في تأمين الحاجات الأساسية و الضرورية لبقائه بل تتعدى ذلك إلى ما يشمل كل ما يحسن جودة الحياة للفرد بشكل عام، و يتجلى ذلك بالأساس في قياس ، فهم و بناء مكامن القوة لدى الإنسانية وصولاً إلى توجيه الأفراد و الجماعات و امتعات نحو السبيل الأفضل ، نحو الحياة المتوازنة و الجيدة بالتركيز على التمكين الشخصي و حسن الحال الذاتي في الحياة ، و تختلف وجهات النظر حول مفه و جودة الحياة وفقاً لذات الشخص ، أي ما يدركها الشخص وفقاً للمتغيرات البيئية التي تحيط بنا و الإمكانيات المادية و المعنوية ، و لذلك يمكن أن نعتبره مفهوم نسبي يختلف من إنسان إلى آخر و أصبح موضوع جودة الحياة الوظيفية في السنوات الأخيرة موضع اهتمام العديد من البحوث و الدراسات .

لكن قبل التطرق إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية كان لزاماً علينا أن نتطرق إلى مفهوم عام أكثر شمولية من ذلك و هو جودة الحياة ؛ يعد تعريف جودة الحياة من المهام الصعبة لما تحمله من جوانب متعددة و متفاعلة و من بين العلوم التي اهتمت بجودة الحياة ، علم النفس و علم الاجتماع حيث تبنى كل منهما هذا المفهوم في مختلف التخصصات النظرية منها و التطبيقية .

² مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، مدخل استراتيجي تكاملي ، دار إثراء للنشر ، عمان ، 2009 ، ص 350

لغة: الجودة أصلها من فعل جاد ، يجود ، جود و جودة ، أي صار جيدا و هو ضد الرديء ، و جود الشيء أي حسنه و جعله جيدا.³

اصطلاحا : الجودة هي انعكاس للمستوى النفسي و النوعي ، و أن ما بلغه الإنسان اليوم من مقومات الرقي و التحضر ، تعكس بلا شك مستوى معيناً من جودة الحياة ، و يقصد بجودة الحياة بشكل عام جودة خصائص الإنسان من حيث تكوينه الجسمي و النفسي و المعرفي ، و درجة توافقه مع ذاته و مع الآخرين و تكوينه الاجتماعي و الأخلاقي ، حيث تواترت المفاهيم التي تضم جودة الحياة لتشمل عدة مفاهيم متشابة كالسعادة ، و الرضا عن الحياة و الحياة الجيدة و الرضا الذاتي .⁴

حظي مفهوم جودة الحياة باهتمام كبير في مجالات الطب و الاقتصاد ، و يشير هارمان إلى أن المفهوم ظهر في منتصف الستينيات من القرن العشرين ، ثم شاع استخدامه في الدراسات المختلفة كأحد المؤشرات الدالة على الاهتمام برفاهية الفرد في كافة الآلات ، و قد ظهرت جودة الحياة التي تسعى إليها غالبية المجتمعات بداية كمفهوم مكمل لمفهوم الكم لتحسين ظروف الحياة و تحقيقها باعتباره وسيلة الرفاهية ، و تعددت استخدامات مفهوم الجودة بصورة واسعة في السنوات الأخيرة في جميع الآلات ، مثل جودة الحياة ، و جودة المواد الخام ، و جودة الحياة الزوجية ، و جودة آخر العمر ، و جودة التعليم ، و جودة المستقبل ... الخ.⁵

يرى كومنس أن مفهوم جودة الحياة " يشير إلى الصحة الجيدة أو السعادة أو تقدير الذات أو الرضا عن الحياة أو الصحة النفسية⁶ . و يذهب ليتوين إلى أن : " جودة الحياة لا تقتصر على تذليل الصعاب و التصدي للعقبات و الأمور السلبية فقط ، بل تتعدى إلى تنمية النواحي الإيجابية . " ويرى كل من ليمن و جيناس أن : " جودة الحياة تتمثل في الشعور بالرضا و الإحساس بالرفاهية و المتعة في ظل الظروف التي يحياها الفرد . "

³ ابن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد ، لسان العرب ، مجلد 3 ، دار صادر ، بيروت ، 1956 ، ص 135

⁴ شيخي مريم ، طبيعة العمل و علاقتها بجودة الحياة ، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات ، رسالة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2014 ، ص 71

⁵ شيخي مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 71

⁶ المرجع السابق ، ص 72

و ما تجدر الإشارة إليه هو أن مفهوم جودة الحياة كان الإطار العام للجهود اللاحقة في علوم أخرى ، حيث انتظمت بدايات لدراسات مرتبطة ذا المفهوم في علم الاقتصاد و طب العمل... الخ و بالتالي فإن دراسة بدايات المعرفة لهذا المفهوم من المنظور النفسي قد اكتسب أهمية كبيرة نتيجة إدراك علماء الاقتصاد و الاجتماع وصانعي القرار السياسي ، لحقيقة أن الحياة لا تقاس بالأرقام و الإحصائيات و إنما هي في حقيقتها استجابات و مشاعر ، فالزيادة في معدلات النمو الاقتصادي و ارتفاع متوسط دخل الفرد و تحسن مستوى ما يقدم له من خدمات و رفاهية لا يؤدي بالضرورة إلى إشباع حاجاته المتنوعة و إرضاء طموحاته الشخصية بل كذلك إلى تأكيد قيمته و قيمه الإنسانية.⁷

II . مفهوم جودة الحياة الوظيفية :

استحوذ مفهوم جودة الحياة الوظيفية على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي و الموضوعي أو في أبعاده و مكوناته⁸ ، حيث يشير مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى توفير المنظمة لعوامل و أبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين ، و يتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجات ، و تحقق أداء أفضل للمنظمة.⁹

و غالباً ما ينظر إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم بشكل جامع على الأمن و السلامة في العمل ، و أنظمة مكافأة أفضل و أرقى ، و أجر عادل و منصف ، و مجموعات عمل مشاركة و متعاونة و فرص أفضل للنمو.

لقد ركز البعض عند دراسته لجودة الحياة الوظيفية على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين ، في حين اهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية التي ترتبط بمواجهة مشكلات العاملين و التعاون مع النقابات في هذا الصدد ، و في ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة زاد الاهتمام بجوانب متعددة من حياة العمل تلك التي تم بتمكين العاملين و السعي لتحقيق انخراطهم و انغماسهم في وظائفهم .

يعرف أندرسون جودة الحياة الوظيفية من خلال آثارها المترتبة، حيث يرى : " أنها تمثل زيادة مشاركة

⁷ نفس المرجع و الصفحة سابقا

⁸ Loscocco , K.A. & Roschelle , A.R. (1991), "Influences on the Quality of work and non work life : Two Decades in Review", Journal of vocational Behavior , Vol. 39 , No. 2 , P 184

⁹ Nirenberg , J." The Quality of work life Issue : The Corporation as the Next political frontier", International Journal of Manpower , June 1986, P 27

العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المدراء كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال ، هذا إضافة إلى تحسين الأمن و الصحة الوظيفية و مشاركة العائد و تحسين الرضا الوظيفي " .

و يعرفها هافلوفيتش: " بأنها تعبير عن توفير العوامل البيئية المرضية و المحببة و الأمانة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت و فرص النمو المناسبة " .

و يشير مايرز إلى أن جودة الحياة الوظيفية تبدو في الممارسات التي تبادر الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم و زيادة الرضا المهني للعاملين.

و في نفس الاتجاه يعرفها كل من لوويس، غودمان و فاندت : " بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية و تطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة " .¹⁰

و يتفق بعض الباحثين أيضاً على أن جودة الحياة الوظيفية تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل و تخفيض القلق و الضغوط لدى العاملين.¹¹ في حين ينظر البعض إلى مكونات جودة الحياة الوظيفية كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات و المعرفة و السلطة و المكافآت التي تنمي الأداء و تمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد و كرامتهم ، مما يدعم و يقوي الثقافة التنظيمية للمنظمة .

و ركز البعض على اشتراك جهات أخرى مع إدارة المنظمة ، حيث أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في الجهود التي يبذلها ممثلو النقابات و إدارة المنظمة لدفع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن جودة الحياة الوظيفية تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات و متطلبات العاملين من خلال توفير نظم و آليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل .

كما عرف سيد محمد جاد الرب جودة الحياة الوظيفية : " مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة و المستمرة و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم

¹⁰ Lewis , P.S., Goodman , S.H. & fandt , P.M. Management challenges in the 21st century , New Yourk , west pullishing Co.1995 , P. 372.

¹¹ Sherman , A., Bohbander , G. & Snell , S. Management Human Resource , New York , south. Western college polishing 1996 , PP. 70 – 71.

الشخصية أيضاً و الذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها " .

في حين عرفها كل من وارذر و دايفيس على: " ظروف عمل جيدة و إشراف جيد ، و مرتبات و مزايا و مكافآت جيدة ، و قدر من الاهتمام و التحدي بالوظيفة ، و تتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم و المساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل

كما تعرف على: " مدخل أو فلسفة للتطوير التنظيمي ، يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للعاملين سواء تنظيمياً أو اجتماعياً أو صحياً أو اقتصادياً ، و رفع مستوى العاملين مادياً و معنوياً مما يعكس ذلك في النهاية على الولاء و الالتزام للمنظمة و البقاء فيها و بالتالي تحسين مستوى الأداء و الإنتاجية و الفاعلية التنظيمية " .

و حديثاً قدم سوريا كومارشاني تعريفاً لجودة الحياة الوظيفية سنة 2013 ضمنه : " درجة التميز التي أوجدت في العمل و شروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل و بيئته مضافاً إليها البعد الإنساني و التي تساهم بمجملها في الرضا العام و تحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد و من ثم على مستوى أداء المنظمة ككل " .

و في هذا السياق يورد الباحث إبراهيم ماضي تصوراً لإطار جودة الحياة الوظيفية في النقاط التالية:

- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليس فقط مصطلح في أدبيات علم الإدارة الحديثة بل يتعدى ذلك إلى كونه منهجاً و منظومة متكاملة يمكن من خلالها تحسين و تطوير المورد البشري في المنظمة.¹²
- إن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية و برامجها مرتبط بكافة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية و بالتالي ترتبط بأبعاد يمكن من خلالها خلق نوع من التوازن بين الحياة الوظيفية للأفراد العاملين و حياتهم الشخصية.
- إن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية سوف يؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة و كل الأطراف ذات العلاقة .

¹² Hunt , V.D. Quality in America : How to implement A competitive Quality Program , New York , R.R. Donnelly & sons Co. 1992, , P.286.

- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتضمن إيجاد بيئة عمل تمثل مصدر جذب و استقطاب للمورد البشري، مما يشكل ذلك حافزا للانتماء و تحسينا و تطويرا للأداء.
- و مما تقدم يمكننا محاولة إعطاء تعريف لمفهوم جودة الحياة الوظيفية فهي بذلك : مجموع البرامج و الأساليب و الأنظمة التي تسعى إلى تحسين و الارتقاء بمختلف الجوانب المرتبطة بالمورد البشري و التي تؤثر في الحياة الوظيفية و البيئة الاجتماعية و الثقافية و الصحية بالمنظمة الشيء الذي ينعكس على كفاءة و فعالية هذا المورد و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة و الفرد داخليا و خارجيا .

III. الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية :

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليوأكب سياسات التغيير و التطوير التنظيمي و ليخفف منحالات التوتر و القلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم ، أو تخفيضاً للخدمات و المزايا الاجتماعية المقدمة لهم ، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم ، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا المهني المؤثر على التزام العاملين ، و من ثم تعظيم أهمية استخدام و ترشيد أداء الموارد البشرية و اعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال .

و في إطار استعراض ما كتب عن نشأة و تطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تقسيم المراحل الزمنية التي مر بها هذا المفهوم إلى ثلاث محطات رئيسية نوردتها كما يلي :¹³

- المرحلة الأولى : نهاية الستينات و أواخر السبعينات :

ذكر مصطلح جودة الحياة الوظيفية لأول مرة في اية الستينات من القرن الماضي و ذلك للتأكيد على جودة الحياة في العمل كما أسلفنا سابقاً * ، و كان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة من 1969 حتى 1974 في الولايات المتحدة الأمريكية ينصب على أثر التوظيف على صحة العامل و التعرف على الطرق التي تحسن من أداء الفرد أثناء العمل . حيث قامت جامعة ميتشغن خلال الفترة 1969 حتى 1973 بإجراء مسح لاتجاهات العاملين و سلطت الضوء على مفهوم جودة التوظيف ، فقد أوضح تقرير قسم الصحة و التربية و الرفاهية الاجتماعية في الجامعة في الة الخاصة به عن العمل في الولايات المتحدة الأمريكية أن التغييرات الاجتماعية التي تحدث في اتمع الأمريكي تتم بمعدلات أسرع من التغيير التنظيمي ، كما أصبح اتمع الأمريكي يدرك بصورة أوضح أهمية و فاعلية إبداعات العمل في أوروبا خاصة ما تعلق منها بمجموعات العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و لذلك ركز التقرير على خبرة الأفراد في مكان العمل و التي لها آثار مباشرة على الجوانب الصحية و النفسية لهم كما لها نفس الآثار على الأداء و الإنتاجية الكلية للمنظمة .¹⁴

¹³ جاد الرب سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، 2009 ، ص 319
نطرقنا إلى أن مفهوم جودة الحياة كان الإطار العام للجهود اللاحقة في علوم أخرى ، حيث انتظمت بدايات لدراسات مرتبطة ذا المفهوم في علم الاقتصاد و طب العمل... الخ بما في ذلك علم إدارة الأعمال و إدارة الموارد البشرية و كان ذلك كنتيجة لتوسع مفهوم جودة الحياة و إدراكها لجميع الجوانب الحياتية

¹⁴ جاد الرب سيد محمد ، نفس المرجع و الصفحة سابقاً

و في ذات السياق فإن ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في اية الستينات و بداية السبعينات كانت نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئات العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب ، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الكراهية التي يشعر العاملون اتجاه مشرفيهم و الإضرابات المتكررة بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج¹⁵.

و كانت نتيجة كل هذا الزخم العمالي ، الإداري ، القانوني و الفكري هو ظهور مصطلح جودة الحياة الوظيفية لأول مرة سنة 1972 في مؤتمر علاقات العمل الدولي الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث نال هذا المصطلح اهتماما كبيرا بعدما بادرت شركة جنرال موتورز الأمريكية بأحد مصانعها بمدينة تاري بتقديم هذا البرنامج دف إصلاح العمل بمصانعها ، و كان بذلك أولى بدايات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمات ، حيث تم تطبيق هذه البرامج فيما بعد من طرف باقي فروعها 18 الباقية¹⁶.

كما أنه سنة 1973 تم تطبيق هذا المفهوم في مدينة جامس الصناعية غرب ولاية نيويورك عن طريق تشكيل لجنة مشتركة لإنقاذها من الإفلاس بعد أن تدهورت الكثير من المصانع و أحيل الكثير من العاملين على البطالة ، و هو نفس السياق الذي ذهبت إليه شركة إكزيروس بعد الأزمة التي ألمت ا أواخر الستينات بسبب انخفاض الإنتاج و صعوبة تنفيذ المهام من طرف العمال ، و قد أدى ذلك بالشركة إلى تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية و قد تمثل ذلك في :¹⁷

- إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين من خلال ما يتفق مع مهارا م و قيمهم .
- إتاحة الفرصة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة مات تعلق منها بالتغييرات التنظيمية .
- معالجة مشكل تخفيض العمالة بنظم و إجراءات للأجور تتفق و ظروف العمل .

- المرحلة الثانية : بداية الثمانينات حتى بداية التسعينات :¹⁸

في أواخر السبعينات من القرن الماضي تدنت برامج جودة الحياة الوظيفية و انخفض الاهتمام ا و كذلك راجعا بالأساس إلى زيادة معدلات التضخم و أزمة الطاقة التي فرضت تكاليف باهضة على الشركات الأمريكية بالإضافة إلى المنافسة الخارجية و خاصة اليابانية ، فزاد الاهتمام بالجانب المالي من خلال

¹⁵ Anderson , C.R . op .cit p 374

¹⁶ Lau ,Rsm& May , B.E. op .cit . p 217

¹⁷ Milcovich ,G.T& Boudreau, J.W ,Human Resource Management , Bostin , Irwin , Inc . 1994 p 685

¹⁸ جاد الرب سيد محمد ، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص 322

الاندماجات الكثيرة على حساب جانب الحياة الوظيفية للعمال ، و كل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانية في سلم اهتمامات المسؤولين ، لكن لم يتم الاستغناء عن هذه البرامج بصفة ائنة كون أن بعض المصانع أبقت عليها بما في ذلك أول فرع من شركة جنرال موتورز ، و ما تم ملاحظته خلال هذه الفترة العصبية في تاريخ الاقتصاد الأمريكي أن المصانع التي أبقت على تلك البرامج قد جنت مكاسب كبيرة مقارنة بالمصانع الأخرى و كمثال على ذلك فإن فرع شركة جنرال موتورز بمدينة تاري قد حقق مؤشرات هامة منها :¹⁹

- انخفاض نسبة الغياب من 25.7% سنة 1971 إلى 5.1% سنة 1981 .
- انخفاض شكاوي العملاء من 2000 شكوى سنويا إلى 32 شكوى سنويا خلال الفترة المحددة سابقا .

و يشير سيد محمد جاد الرب في هذا الصدد إلى أن : " ... برامج جودة الحياة الوظيفية تتوقف على كفاءة النظام الاقتصادي سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، و بالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة ، كما أن فاعلية هذه البرامج تساعد على تحقيق معدلات نمو أكبر في الأداء الاقتصادي للمنظمة ، و من ثم يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية هي سبب و نتيجة في آن واحد للكفاءة الاقتصادية و التنظيمية ."²⁰

- المرحلة الثالثة : بداية التسعينات حتى الوقت الحاضر:²¹

شهدت اية الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي إعادة الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية وذلك راجع في الأساس إلى :

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية .
- التأكد من أن ولاء و التزام العاملين في أمريكا انخفض بكثير من غيره في باقي المنظمات عبر العالم .
- زيادة عبء القوانين الفدرالية .
- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي خاصة بعد ظهور دول شرق آسيا و ما تعتمد عليه من خفض لتكلفة العمالة .

¹⁹ : Gibson , J.L , Ivancevich ,J.M &Donnelly , J.H , Organizations NY , Richard D , Irwin , Inc , 1997 , p 354

Behavior, Structure and processes

²⁰ جاد الرب سيد محمد ، المرجع السابق ، ص 323

²¹ جاد الرب سيد محمد ، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص 323

- تركيز المدراء في المنظمات اليابانية و الأوروبية على اتجاهات فعالة و كفاءة مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية .

كما أن برامج جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية كانت استجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان و بعض دول أوربا ، و قد ركزت برامج جودة الحياة الوظيفية في هذه الفترة سواء على المستوى المنظمات الصغيرة أو الكبيرة على العلاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية و إنتاجية العاملين²² و من ناحية أخرى فإن التطور الذي حدث في مجهودات جودة الحياة الوظيفية يمكن إرجاعه كذلك إلى النتائج السلبية لتخفيض العمالة في بعض الشركات العالمية كاتجاه لترشيد التكاليف و كمصدر للميزة التنافسية ، وقد أدى ذلك إلى زيادة الاستياء و حالة القلق و الإحباط لدى الأفراد العاملين .²³

و استنادا لما سبق فإن الدكتور سيد محمد جاد الرب يرى بأن : " جودة الحياة الوظيفية برزت كقضية إدارية في بداية التسعينات و هي تحتاج إلى الكثير من البحوث و الدراسات لفك الغموض الذي يحيط بها ، و لذلك تنوعت البرامج و المجهودات التي قامت بها المنظمات على اختلاف مواضيع نشاطها من أجل توسيع تطبيق هذا المفهوم " ²⁴

و بحلول منتصف التسعينات من القرن العشرين انضمت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول عديدة إلى سياق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال تطبيق الشكل المناسب لميدان النشاط أو حجم التنظيم أو شكله ... الخ ، و يضيف الدكتور سيد محمد جاد الرب أن الاهتمام المتزايد بجودة الحياة الوظيفية خلال هذه الفترة يرجع بالأساس إلى : ²⁵

- زيادة الاتجاه في المنظمات الأمريكية نحو الاستغناء عن العمالة .
- التطورات الإستراتيجية في مجال إدارة المنظمات و التركيز على العميل الخارجي و الداخلي (المورد البشري) معا .
- انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع فقد أصبح يشمل العامل ، العميل ، المستثمر

. . . .

²² Milcovich ,G.T& Boudreau, J.W .op .cit . p 486

²³ جاد الرب سيد محمد ، المرجع السابق ، ص 323

²⁴ نفس المرجع و الصفحة سابقاً

²⁵ جاد الرب سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص325

- زيادة الحاجة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية و إكسا ا مهارات متنوعة و النظر إليها على أ ا أحد الاستراتيجيات التنافسية .
- النظر إلى الموارد البشرية اليابانية على أ ا العامل الاستراتيجي في التنافسية العالمية التي أضرت بالكثير من منظمات الأعمال العالمية و ذلك من خلال سياسات التوظيف الدائم ، التعلم ، التدريب و حلقات الجودة كجزء من الحياة الوظيفية .

و يوضح الجدول رقم (1-1) الموالي المراحل الثلاث السالفة الذكر لبرامج جودة الحياة الوظيفية و التي تبين كيف تطور هذا المفهوم منذ البدايات الأولى له من خلال تجارب مصنع مدينة تاري :

الجدول (1-1) مراحل جودة الحياة الوظيفية			
المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى	المرحلة
الموضوع			
ليس هناك فصل بين برامج جودة الحياة الوظيفية و الهياكل التنظيمية الربحية	حدوث التكامل بين جودة الحياة الوظيفية و الهياكل التنظيمية الربحية .	جودة الحياة الوظيفية تتكون خارج الهيكل التنظيمي الربحي أو موازية له كبرنامج .	الهياكل و التكامل
تتلاقح برامج جودة الحياة الوظيفية مع بيئة العمل الخاصة به .	يظهر هيكل جودة الحياة الوظيفية بعض التكيف و تظهر بعض الاختلافات الداخلية .	يتم عرض برنامج جودة الحياة الوظيفية من طرف الإدارة أو الخبراء .	التكيف
لا مركزي .	جزء مركزي و جزء غير مركزي بنسب متفاوتة .	جودة الحياة الوظيفية ذات هيكل مركزي .	المركزية
يشمل كل الموظفين .	يشمل معظم الموظفين .	يتم اختيار موظفين معينين من أجل المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية .	مشاركة العاملين
إعادة تحديد دور الإدارة بحيث تتم على كل المستويات و تكون قريبة من الدوائر القريبة من العمل .	تتوزع من مسؤولية جودة الحياة الوظيفية عن بعض القرارات الخاصة بالدوائر إلى مسؤوليتهم عن كل القرارات اليومية .	جودة الحياة الوظيفية تساهم كمدخلات في عملية صنع القرار الإداري .	عملية صنع القرار
يُحصل كل موظف على الخبرات كمنسق ثم يقوم بالدور المطلوب .	تتم بطريقة لا مركزية و الرقابة تكون داخلية .	تقديم المصادر الخارجية و بطريقة مركزة .	الشبهات
يحدد التدريب داخلياً و يتسع ليشمل أي عامل أو عمل مرتبط بالخارج المطلوبة .	تحدد المجموعات برامج التدريب الخاصة بها و ترتبها حسب الحاجة و تركز على الخبرات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية لكل المشاركين .	يتم تحديد البرامج الخاصة بمجال العمل و يتم بشكل مركزي عن طريق المصادر الخارجية ، حيث يتم التركيز على التوجيه و تقديم الخبرات .	التدريب و التعليم
علاقات جيدة و لا وجود لحالات العداء .	تكون حالة العداء متراجعة و تتسع العلاقة بين الإدارة و القيادة في إطار من التسقي .	العلاقة ريفية تتصف بالعداء .	علاقة الإدارة و القيادة
لا فرق بين برامج جودة الحياة الوظيفية و سياسات المنظمة .	تشمل إضافة إلى البيئة ، التخطيط ، سياسات الشركة ...	ترتبط بالعمل و تركز على بيئة .	الكويزات و المقامون

المصدر : جاد الرب سيد محمد ، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، ص 326

IV. أهداف جودة الحياة الوظيفية و عوائق تطبيقها :

1. أهداف جودة الحياة الوظيفية :

دفع برامج جودة الحياة الوظيفية حسب كثير من الدراسات و الأبحاث إلى تحقيق ما يلي: (1) و في هذا يشير هانت إلى أهداف إلى :

- زيادة ثقة العاملين .
 - الإندماج في حل المشكلات .
 - زيادة الفاعلية التنظيمية .
 - زيادة الرضا الوظيفي .
- و في ذات السياق يرى كل من لو و ماي أن برامج جودة الحياة الوظيفية دفع إلى :
- مشاركة أكبر للعاملين .
 - حساسية أعلى لقضايا العمل و العاملين .
 - مشاركة أكبر في الثروة و العائد
 - اتصال فعال بين الطرفين .
 - رفاهية و متعة في العمل .

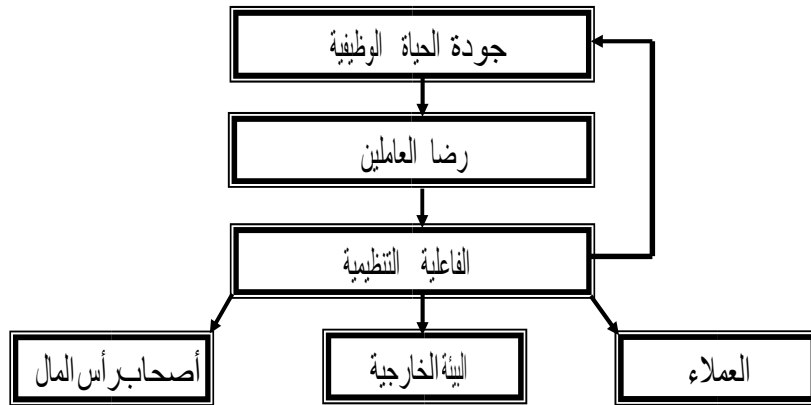
و في نفس الإطار فإن دراسات كثيرة أثبتت وجود علاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية و زيادة رضا العميل و منها دراسة لو و ماي التي ركزت على العلاقة بين الربحية و الرضا الوظيفي و ولاء العاملين (1) ، و قد توصلت الدراسة إلى أن رضا العميل الداخلي و الخارجي تنبع في الأساس من برامج جودة الحياة الوظيفية و التي يمكن قياسها من خلال الشعور بالارتياح الذي يحس به الموظفين اتجاه عملهم و زملائهم مما ينعكس إيجابا على رضا العميل الخارجي ، حيث أصبحت برامج جودة الحياة الوظيفية في الفترة الأخيرة أداة تنافسية في يد المنظمات.

كما يضيف ماثيس أن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية دفع بالأساس إلى :

- زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض أيام الغياب .
- زيادة الكفاءة التنظيمية و جودة المنتج .
- انخفاض معدلات التعويض الناتجة عن حوادث العمل .
- زيادة المرونة و التكيف التنظيمي بسبب الإحساس بالمشاركة و المسؤولية و اختيار موارد بشرية أفضل .

و في هذا الإطار يمكن إجمال ما سبق في الشكل التالي :

الشكل (1-1) أهداف جودة الحياة الوظيفية²⁶



2. عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية :

على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية حسب عديد الدراسات إلا أن العديد من المنظمات لم تنجح في الوصول إلى الأهداف المرجوة السالفة الذكر و ذلك بسبب عوائق نبينها على النحو التالي:²⁷

■ مواقف الإدارة :

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم و منحهم فرصة التعبير عن آرائهم و المشاركة بفاعلية ، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحيا م و مشاركتها مع الآخرين بمثابة ديد صريح لوجودهم ، لذلك يبذلون معارضة شديدة في هذا الإطار

²⁶ المصدر: نجاد الرب سيد محمد ، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، ص 319

²⁷ يوسف البلبيسي أسامة زياد، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة غزة ، فلسطين ، 2012 ، ص 13

■ موقف النقابات :

قد يتولد عند تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية لدى النقابات العمالية شعور بأن تطبيقها يعود بالفائدة فقط على المنظمة من خلال تسريع وتيرة العمل و الرفع من الإنتاجية دون أي عوائد لهم ، أي أن هذه البرامج ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الطاقات الكامنة في الأفراد العاملين ، و لإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء الترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية و النتائج المرجوة منها و العوائد المترتبة عنها للمنظمة و الأفراد سوية .

■ التكلفة المالية :

ترى الإدارة بأن تكلفة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تكون ضخمة و مكلفة تفوق قدرها ، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية و نجاعة تطبيق هذه البرامج ، مما يدعو الإدارات التي تعاني من ضائقة مالية إلى التفكير مليا قبل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كوا تعتمد على الأجور السخية و بيئات العمل الجيدة ... ، و لذلك كان لزاما تطبيق هذه البرامج تدريجيا وفق ميزانيات متعاقبة تكون مدرجة في إستراتيجية المنظمة على المدى المتوسط و الطويل .

V. نماذج جودة الحياة الوظيفية

من خلال التحضير لهذا الموضوع ارتأينا أنه من باب الإلمام به كان لزاما أن نعرض على مختلف النماذج و الدراسات التي عالجت مفهوم جودة الحياة الوظيفية ، باعتبار أن هذا الأخير ليزال محل اهتمام العديد من الباحثين كونه مفهوم جديد في علم الإدارة يتم تناوله من جوانب مختلفة ، و في هذا سنحاول التطرق إلى النماذج التي ركزت على عنصر المشاركة ، فالتى ركزت على دور النقابات العمالية ، ثم النماذج التي ركزت على الأداء المالي و أخيرا النماذج التي ركزت على المسؤولية الاجتماعية ، كون هذا المبحث سيكون ممهدا للمبحث الذي سنناقش فيه أبعاد المفهوم ، باعتبار أن تراكم الدراسات المختلفة مكنت من وضع تصور لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

1. النماذج الفكرية :

1.1. النماذج التي ركزت على عنصر المشاركة :

أ. نموذج هافلوفيتش :

كان هذا النموذج نتيجة للدراسة التي قام ا هافلوفيتش ، حيث استهدفت دراسته البحث عن تأثير برامج جودة الحياة الوظيفية على معدلات الغياب و دوران العمل ، و تمثلت منهجية البحث في تجميع بيانات عن إحدى الشركات الصناعية المتعددة الجنسيات في وسط غربي الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الممتدة من 1976 حتى اية 1986 ، حيث قسمت هذه الفترة إلى 48 شهرا قبل تطبيق برنامج جودة الحياة

الوظيفية و 81 شهرا بعدها²⁸ ، أما فيما يخص النموذج المطبق في هذه الشركة فهو مبني على المشاركة التطوعية في مجموعات يشترك فيها أعضاء من النقابة ، حيث تقوم هذه اللجان بمناقشة المشاكل و التوصية بالحلول بمشاركة العمال المؤقتين ، حيث كان مع اية ماي 1985 لدى الشركة 21 مجموعة لجودة الحياة الوظيفية تضم 400 عامل ، و من بين الأمور التي طبقت في هذه الشركة في هذا الصدد هي المشاركة في الأرباح.²⁹

و من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، هو أن النموذج المعتمد على المشاركة يؤدي إلى خفض محدود في معدلات الغياب و حوادث العمل ، بينما يؤدي هذا التركيز على المشاركة على تخفيض كبير في معدلات الشكاوى و دوران العمل ، و تتضاعف هذه النتائج كلما أفصحت المنظمات عن معلومات أكثر و أفضل للمجموعات المشاركة في برنامج جودة الحياة الوظيفية .³⁰

ب. نموذج بادواي :

كان هذا النموذج تبعا للدراسة التي قام ا بادواي سنة 1994 للتعرف على العلاقة الموجودة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار و أثرها على جودة الحياة الوظيفية ، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 464 من أخصائيي نظم المعلومات في الشركات الأمريكية .

و خلصت الدراسة إلى بيان العلاقة التي تربط بين المشاركة في اتخاذ القرارات و جودة الحياة الوظيفية ، حيث أكد بادواي أنه كلما زادت درجة المشاركة كلما كانت جودة الحياة الوظيفية أفضل و بالتالي تحسين جودة العلاقات الوظيفية و الإنسانية لدى العاملين مما يؤدي إلى تفاؤل أكبر بجو الوظيفة .

ت. نموذج لادفورد³¹:

سعى نموذج لادفورد المصاغ سنة 1997 إلى معرفة تأثير الإدارة الذاتية موعات العمل على فاعليتها و أثرها كذلك على جودة الحياة الوظيفية ، حيث تمت الدراسة في إحدى شركات الهاتف الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية التي تتميز بتطبيق الإدارة الذاتية عن طريق فرق العمل ، أين شملت أربعة مناطق تنتشر فيها هذه الشركة.

شملت عينة الدراسة 390 موظفا يعملون في إطار فرق العمل و الإدارة الذاتية ، 412 من العاملين العاديين و 94 مديرا ، و من أهم النتائج التي توصل إليها لادفورد أن إدارة الأفراد و قياد م ذاتيا تحقق

²⁸ جاد الرب سيد محمد ، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة ، مرجع سبق ذكره ، 83

²⁹ نفس المرجع و الصفحة سابقا

³⁰ المرجع السابق ، ص 84

³¹ نفس المرجع و الصفحة سابقا

أكبر كفاءة و فعالية مقارنة بالذين يتم قياد م بالطرق التقليدية ، بالإضافة إلى أن جودة الحياة الوظيفية تكون أفضل في ظل القيادة الذاتية عنها من القيادة العادية .

و قد قام لادفورد و فريق بحثه بقياس جودة الحياة ال وظيفية عن طريق المؤشرات التالية :

- الولاء التنظيمي
- الرضا عن جماعة العمل
- النمو و الرضا عن معدلات الأداء
- الرضا الاجتماعي
- الاعتراف بالنقابات العمالية

و أضاف لادفورد و فريقه أن المتغيرات التي لها تأثير إيجابي على جودة الحياة الوظيفية هي :

- التدريب الذاتي
- وضع الأهداف ذاتيا
- النقد الذاتي
- الملاحظة و التقييم الذاتي
- التحفيز الذاتي

2. النماذج التي ركزت على دور النقابات العمالية :

أ. نموذج غيلبيرث³²:

استهدف غيلبيرث في دراسته الممتدة بين سنتي 1968 و 1984 التعرف على دور تدخل النقابات العمالية في إحداث الأثر المرغوب في جودة الحياة الوظيفية ، و كانت منهجية الدراسة تتمثل في اختيار 18 منظمة نصفها لها نقابات عمالية منها شركة اكزيروس و شركة شال و النصف الآخر ليس لها نقابات و منها شركة والدون العالمية .

و قد انطلق الباحث من فرضية أن علاقة الإدارة بالنقابات العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية لا تتفق و طبيعة التعاون المطلوب في مجال جودة الحياة الوظيفية ، و قد توصل غيلبيرث إلى أن المنظمات التي

³² جاد الرب سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص 339

لها نقابات عمالية مشاركة في بناء و تصميم برامج جودة الحياة الوظيفية هي أكثر إيجابية من تلك المنظمات التي ليس لها نقابات عمالية و ذلك في إطار فعالية جودة الحياة الوظيفية .

و قد أوصى غيلبيرث بضرورة و إلزامية إتاحة الفرصة لتدخل النقابات العمالية و مشاركتها في إعداد برامج جودة الحياة ال وظيفية مع وضع نظام فعال للمشاركة في العوائد المادية الناتجة عن تطبيق تلك البرامج .

ب. نموذج فيلد و تاكر: ³³

استهدفا الباحثان في نموذجهما التعرف على تأثير المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي من قبل العمال لمنظمتهم و الولاء النقابي من طرف العمال لنقابتهم ، حيث قسمت الدراسة العمال إلى مجموعتين أين شملت العينة 293 في اموعة الأولى و 119 عامل في اموعة الثانية ، و من أهم النتائج التي خلص إليها الباحثان أن الالتزام التنظيمي و النقابي زادا بعد المشاركة في مجهودات وضع برنامج لجودة الحياة الوظيفية ، غير إنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام للمنظمة و الالتزام للنقابة ، حيث زاد الالتزام نحو المنظمة عندما أدرك العامل ون نجاح برنامج جودة الحياة الوظيفية ،

بينما الالتزام اتجاه النقابة لم يكن راجعا فقط نتيجة نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية و إنما كان نتيجة التزام النقابة اتجاه أعضائها .

و قد استند الباحثان في دراستهما على مقاييس لكلا المتغيرين ، فبالنسبة للولاء النقابي اعتمدا على :

- الولاء اتجاه النقابة
- المسؤولين عن النقابة
- الرغبة في إطار النقابة
- الإيمان بالنقابة

أما جودة الحياة الوظيفية فقد اعتمد الباحثان في قياسها على :

- الوقت المستغرق لحل المشاكل ذاتيا
- فترات الراحة و الاستجمام في العمل
- تطوير العمل
- إعادة تصميم الوظائف
- تخفيض الضوضاء
- مراجعة جداول و أساليب العمل دوريا

³³ المرجع السابق ، ص 340

ت. نموذج أيتون ، جوردان و كيفي : ³⁴

هدفت هذه الدراسة التي أجريت سنة 1992 إلى التعرف على تأثير مشاركة الأفراد في برامج جودة الحياة الوظيفية على ولاء الأفراد لنقابات العمالية ، أي الإجابة على السؤال التالي : هل تشكيل مجموعات لجودة الحياة الوظيفية من العاملين في المنظمة يمثل ديدا للنقابات أم لا ؟

تم جمع البيانات من ثلاث شركات متماثلة تابعة لاتحاد نقابي واحد ، حيث أن هذه الشركات تطبق برامج جودة الحياة الوظيفية و هي من القطاع الخاص كانت فترة عملها من أربعة إلى أربعين سنة ، حيث بلغ حجم العينة 630 مفردة و تم جمع البيانات من 400 مفردة بنسبة 5.63%

توصلت الدراسة إلى إثبات ما يلي :

- كلما زادت الثقة في نظام الشكاوى في المنظمة كلما قلت التهديدات التي تواجهها النقابة من برامج جودة الحياة الوظيفية .
- المشاركين في برامج جودة الحياة الوظيفية أكثر رضا من غير المشاركين .
- شعور المشاركين بعدالة نظام الشكاوى يؤدي إلى ولائهم إلى نقابا م .
- يزداد الولاء للنقابات عند كبار السن .

و في الأخير توصلت الدراسة إلى الإقرار بان المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية من قبل العاملين في المنظمة لا يمثل ديدا للنقابات العمالية و لا تتعارض مع أدوارها ، حيث أثبت " أيتون " بعد إجراء استبيان على أعضاء النقابات العمالية أن مشاركتها في تلك البرامج سوف تقلل من ديد هذه الأخيرة لها .

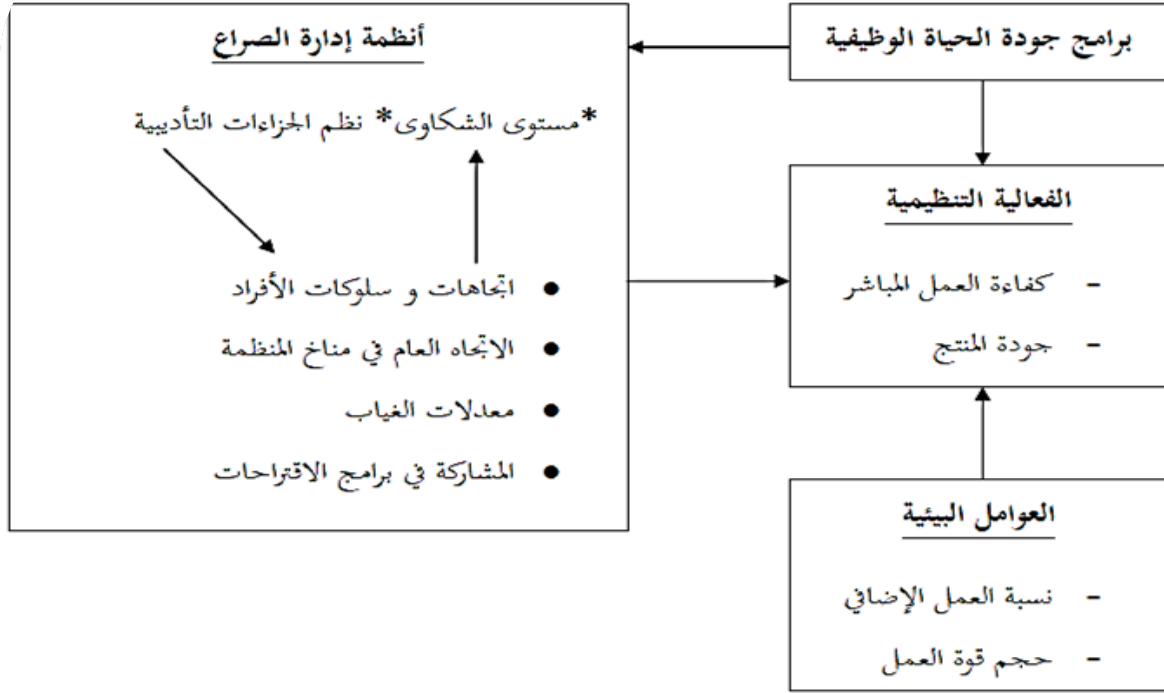
3. النماذج التي ركزت على علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء المالي :
أ. نموذج كاتز و كوشان : ³⁵

استهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم أداء العلاقات الصناعية و فعالية المنظمة و دور برامج جودة الحياة الوظيفية في الإسراع بمعدلات النمو .
اعتمدت منهجية الدراسة على تجميع البيانات من مصنع كبير لإنتاج السلع المعمرة و الثقيلة في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث غطت الدراسة الفترة من 1978 حتى 1985 و لهذا المصنع 25 مصنعا فرعيا و يعمل ا 50000 عامل حيث تزيد قيمة المبيعات بذات المصنع عن مليار دولار سنويا ، و قد استند الباحثان في دراستهما على العلاقات المتداخلة لبعض

³⁴ جاد الرب سيد محمد ، إدارة الموارد البشرية ، موضوعات و بحوث متقدمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 88

³⁵ المرجع السابق ، ص 89

الشكل (1-2) نموذج كاتز و كوشان



المصدر: جاد الرب سيد محمد ، إدارة الموارد البشرية ، موضوعات و بحوث متقدمة ، ص 89

المفاهيم حسب الشكل التالي :

الشكل (1-2) نموذج كاتز و كوشان

فمن خلال الشكل ، فإن الدراسة ركزت على إدارة الصراع و اتجاهات و سلوك العاملين كبعدين رئيسيين للعلاقات الصناعية بالإضافة إلى العوامل البيئية من أجل تفسير الفاعلية التنظيمية ، كما أن الباحثان استخدمتا مؤشرات عديدة لقياس جودة الحياة الوظيفية كحجم التعاون مع النقابة و نسبة العمالة المؤقتة المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية ... الخ

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية و نظم العلاقات الصناعية و العكس صحيح .
- هناك علاقة إيجابية بين كفاءة العمالة المؤقتة و درجة مشاركتها في برامج جودة الحياة الوظيفية .
- هناك علاقة إيجابية بين اتجاهات الأفراد ، خاصة الأفراد الدائمين و الأداء الاقتصادي .
- العلاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية و الأداء الاقتصادي علاقة غير مباشرة .

و من خلال هذا يرى الباحثان أن العلاقات التبادلية بين جودة الحياة الوظيفية و العلاقات الصناعية تؤدي إلى التأثير غير المباشر على الأداء الاقتصادي من خلال التأثير على الفاعلية التنظيمية .

ب. نموذج لاوو و ماي :³⁶

استهدفت الدراسة التي قاما بها " لاوو " و " ماي " إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على معدلات النمو و ذلك من خلال التركيز على الشركات الخاضعة لمؤشر "standars&poors" باستخدام معدلات النمو الخاصة بالمبيعات و العائد على الأصول لمدة خمسة سنوات ابتداء من سنة 1993 تمت المقارنة بين مجموعتين من الشركات ، الأولى عددها 58 شركة من أفضل الشركات التي تنشط في الولايات المتحدة الأمريكية ، و الثانية عددها 88 شركة من أفضل 100 شركة تمثل القمة في مؤشر (S&P 100) و منها شركة MOTOROLA ، IBM ، XEROX ، و هي الحاصلة على

جوائز الجودة القومية .

و قد توصلت الدراسة على التأكيد على أن الشركات التي ا برامج جودة الحياة الوظيفية بشكل أكبر تحقق مؤشرات إيجابية في الأداء المالي و الاقتصادي مقارنة بالشركات الأخرى التي تطبق تلك البرامج بشكل أقل . و من بين النتائج الفرعية التي توصلت إليها الدراسة ، هي أن زيادة كفاءة الأداء المالي للمنظمة قد لا يتحقق بالضرورة عن طريق الاستغناء عن العمالة و بالتالي تخفيض التكاليف ، و لكن يرتبط أساسا برضا العامل و لذا فإن الأمان المهني هو مكون أساسي و هام في برامج جودة الحياة الوظيفية في التسعينات

³⁶ المرجع السابق ، ص 90

4. النماذج التي ركزت على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة :

أ. نموذج جونسون و لينك : ³⁷

قاما " جونسون " و " لينك " بدراسة على شركة VOLVO ربطت بين التكنولوجيا و جودة الحياة الوظيفية، حيث كانت الشركة تطبق شعارا هاما : " الأفراد هم المفتاح " ، و كانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

ارتكاز التطوير التنظيمي بشركة VOLVO خلال السبعينات و الثمانينات على مبدئين أساسيين :

- زيادة الكفاءة
- تحسين جودة الحياة الوظيفية
- يجب أن يتفق نظام الإدارة العليا في المنظمة مع الأهداف الخاصة ببرامج جودة الحياة الوظيفية .
- كلما زادت التكنولوجيا تعقيدا ، كلما زاد الاهتمام بالأفراد في المنظمة .
- برامج جودة الحياة الوظيفية لها بعدين أساسيين : تكنولوجي و اجتماعي ، و لا يجب أن تتعارض فيما بينها

ب. نموذج تريست : ³⁸

استهدفت الدراسة التي أجراها " تريست " البحث عن العلاقة بين تغيير ا تمع المحلي و برامج جودة الحياة الوظيفية ، و التعرف على هذه البرامج التي استخدمت في مدينة جيمس و هي إحدى المدن الواقعة في جنوب ولاية نيويورك ، و استعرض الباحث التطور التاريخي لهذه المدينة بداية من سنة 1945 حتى 1986 مركزا على برامج جودة الحياة الوظيفية ، حيث تم إنشاء لجان كان مهامها :

- المشاركة في المكاسب .
- تطوير الأداء .
- إعادة الهيكلة .
- المراجعة الدورية لعقد العمل بين العمال و الإدارة من أجل تعزيز الثقة .
- الاستقرار و حماية العمالة .

³⁷ جاد الرب سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص 345

³⁸ المرجع السابق، ص 346

و قد توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن ثقافة العمال و ثقافة العمل الجديدة المعتمدة على التعاون بين الإدارة و العاملين تمثل عاملا رئيسيا في زيادة فاعلية برامج جودة الحياة الوظيفية ، حيث أن العاملين يفضلون الجوانب التي تعطيهم الاستقلالية و المرونة و تسمح لهم بإحداث التوازن بين حاجات الوظيفية و الشخصية ، و يفضلون ذلك عن الفوائد و المرتبات التقليدية .

ت. نموذج جامعة سان دييغو :³⁹

كان هذا النموذج تبعا لدراسة قام ا باحثون بجامعة " سان دييغو " سنة 1995 من أجل تقييم الحاجات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية وصولا إلى تصميم نموذج متكامل لجودة الحياة الوظيفية في مجتمع الجامعة . قامت منهجية البحث على تجميع البيانات عن طريق الاستقصاء ، حيث تكونت عينة البحث من 4500 عامل.

و من بين النتائج التي تم التوصل إليها :

- 83% من المستجوبين وافقوا على أن التعليم المستمر من أجل التنمية المهنية أهم قضية في برامج جودة الوظيفية.
- 75% تم باللياقة المهنية.
- 49% تركز على اللياقة النفسية.
- 64% تركز على ورشات العمل من أجل إدارة الضغوط.
- بينما تؤيد 66% برامج تحسين العمل السائدة في الجامعة .

و كانت النتيجة النهائية لهذه الدراسة ، هي استخدام هذا التقييم كوسيلة لعملية التخطيط الاستراتيجي بقسم إدارة الموارد البشرية ، حيث أن تنمية مجتمع الجامعة هو هدف استراتيجي .

³⁹ المرجع السابق ، ص 348

5. النموذج الإسلامي²

الإنسان هو محور الفكر الإداري في الإسلام و هو الهدف من كل مبادئه و تعاليمه ، فهو العنصر الذي لا يتحقق أي إنتاج أو فكر ، فهو عنصر العمل الحيوي الهام الفاعل و المتفاعل ، و لعنصر العمل أهمية محورية خاصة تتجاوز بكثير غيره من عناصر الإنتاج ، فهو مرتبط بالفرد العامل الذي عليه أن يبذل في إنتاجه ، و الفرد تحفزه الرغبة و تدعمه القدرة على الإنتاج ، و من هنا كان الرضا عن العمل محصلة لتفاعل عنصري القدرة و الرغبة ، و قد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بالرضا و الفرد العامل اهتماما كبيرا ، و حث على العمل الجاد و الهادف لإسعاد الفرد و الجماعة ، و برز ذلك من خلال الاهتمام بالأمر التالي:⁴⁰

أ. المشاركة في الإدارة من خلال الشورى :

الإدارة في الإسلام ليست تسليطا أو تسخييرا للبشر و إنما مشاركة من القائد و أعضاء الفريق العامل ، و أساس المشاركة بينهم هي الشورى ، فهي تمحص الرأي و تسدده ، و تقوي العزيمة و تشدح الهمم ، و تدفع إلى الإخلاص في القول و العمل ، و حث القرآن الكريم على الشورى بقوله تعالى ((و أمرهم شورى بينهم))⁴¹ ، فالشورى ركن أساسي من أركان الإدارة الإسلامية ، فالقائد عليه مشاورة من يعملون معه و الركون إلى آرائهم و له في اية المطاف الحكم النهائي بشرط الصدق في المشورة ، فالمشورة تظهر الحقيقة و تقدم للقائد الإداري الرأي و النصيحة و تضمن تعاون الجماعة و الفعالية في الأداء ، فيتحقق بذلك الرضا النفسي للفرد العامل .⁴²

ب. الأجر

الأجر أو المرتب هو مقابل مادي يحصل عليه الفرد العامل أو الموظف مقابل عمل مؤدى ، فهو بذلك حق أساسي من الحقوق الطبيعية في مجال العمل ، حيث يشترط على الهيئة المستخدمة أن تحدد هذا العائد المادي مسبقا من أجل معرفة مدى موافقة الفرد العامل من عدمها كي يعرف ما سوف يجنيه من عمله ، كما يجب عدم المماطلة في دفع هذا العائد ، و في هذا يقول سيد الخلق صلى الله عليه و سلم : " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " ⁴³ . كما يشترط في الأجر أو المرتب العدالة مقارنة با هودات

⁴⁰ البليبيسي أسامة زياد يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص 17

⁴¹ سورة الشورى ، آية 38

⁴² البليبيسي أسامة زياد يوسف، نفس المرجع و الصفحة سابقا

⁴³ الأشعري أحمد، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، جدة المملكة العربية السعودية ، 2000 ، ص ص 241،

المبذولة و الظروف الاجتماعية للفرد العامل و الظروف البيئية السائدة ، و ذلك امتثالا لقوله جلى و على ((و لا تبخسوا الناس أشياءهم و لا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها ذلك خير لكم إن كنتم مؤمنين))⁴⁴.

ت. العدالة :

العدالة تعتبر حجر الزاوية و أهم صفة من صفات الإدارة الناجحة لأنها تعني إعطاء كل ذي حق حقه و تضمن التعامل مع الأفراد العاملين على قدم المساواة فينتفي التحيز و ما قد يسببه من إحساس بالظلم ، كما يضمن التوازن في توزيع الأعمال و الأجور و المكافآت المادية و غير المادية ... الخ ، فالنظام العدالة في الإسلام هو الطريق السديد للعمل الإداري الناجح و سبيله لتحقيق غايات و أهداف التنظيم و ذلك وقوفا عند قوله سبحانه و تعالى ((إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل، نعماً يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً))⁴⁵

ث. الحوافز :

تتصف الحوافز في الإدارة الإسلامية عن الحوافز في الفكر الإداري الوضعي بتضمنها جوانب متمايزة يقيمت مرتبطة بالجنة و درجا كحوافز إيجابية و النار و دركا في حالة الحوافز السلبية و هذا استنادا لقوله تبارك و تعالى ((إن الذين آمنوا و عملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا))⁴⁶، و في هذا الإطار يقول رسول الأمة عليه الصلاة و السلام " من ولي لنا عملا و ليس له من زل فليتخذ منزلا ، أو ليس له زوجة فليتزوج ، أو ليس له خادما فليتخذ خادما ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة ، و من أصاب شيئا سوى ذلك فهو غال"⁴⁷

مما يعني أ في حال كان المرتب لا يكفي لإشباع الحاجات ، فعلى ولي الأمر أن يحققها له من بيت مال المسلمين لكي يقيم عليه الحجة عندما يسلك مسلكا خاطئا ، و بذلك حرص نظام الحوافز في الإسلام على إشباع حاجات الفرد العامل.⁴⁸

ج. العلاقات الإنسانية :

تلعب العلاقات الإنسانية دورا هاما في الإدارة لأ من الأدوات الرئيسية في التوجيه ، و هي تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل موظف ، و تنمية مواهبه و إمكاناته و خبرته و اعتباره موردا ذو قيمة ، و هو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المدراء و الموظفين بما يحقق التفاهم و

⁴⁴ سورة الأعراف، آية 85

⁴⁵ سورة النساء ، آية 58

⁴⁶ سورة الكهف ، آية 107

⁴⁷ لأشعري أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 254

⁴⁸ نفس المرجع و الصفحة سابقا

الشعور بالرضا و توجيه السلوك الفردي و الجماعي على أساس قيم و ظروف عمل أحسن ، و يعتمد نجاح القائد أو المدير على قدرته في كسب احترام مرؤوسيه مما يتطلب منه أن يكون قدوة لهم و أن يحرص على إشباع حاجات النفسية و الاجتماعية و حسن التعامل معهم⁴⁹ ، و من روائع الإدارة الإسلامية في هذا قوله سبحانه و تعالى ((ادع إلى سبيل ربك بالحكمة و الموعظة الحسنة و جادلهم بالتتي هي أحسن))⁵⁰ كما يقول جلي و تبارك في مقام آخر ((و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر))⁵¹.

VI . أبعاد جودة الحياة الوظيفية

اختلف العلماء و الباحثون في تحديد أبعاد و عناصر جودة الحياة الوظيفية ، حيث وجد كل من سيكانير و إفانسفيتش أن جودة الحياة الوظيفية تكون من خلال توفر العديد من العوامل:⁵²

- التعويضات العادلة و الكافية .
 - ظروف صحية آمنة .
 - فرص تطوير القدرات البشرية .
 - الأمن الوظيفي .
 - مرونة المهام الوظيفية و جداول العمل .
 - الانتباه لعملية التصميم الوظيفي .
 - مخطط سير العمل و تطوير فرق عمل فعالة .
 - التعاون بين نقابات العمال و الإدارة .
- اعتمد كوهن و باحثون آخرون على عناصر جديدة في توصيف جودة الحياة الوظيفية تشمل المشاركة في اتخاذ القرارات و تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية و المشاركة في المكاسب⁵³ ، فيما قسم كل من بادالا و سورياناريانا أبعاد جودة الحياة الوظيفية بطريقة أخرى تتضمن :
- رفاهية العاملين .
 - دعم الموظفين .

⁴⁹ المرجع السابق ص 255

⁵⁰ سورة النحل ، آية 125

⁵¹ سورة آل عمران ، آية 159

⁵² أسامة زياد يوسف البلبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 8

⁵³ نفس المرجع و الصفحة سابقا

- البيئة الصحية الآمنة .
 - المشاركة في اتخاذ القرارات .
 - دوائر الجودة .
 - التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية .
- من خلال هذا المبحث سنحاول التركيز على أهم المحددات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية التي ذكرت في جميع كتبات العلماء و الباحثين باعتبارها الال المشترك لمختلف التصورات و الآراء .
- التعويض الملائم و شروط العمل الآمنة :**

أ. التعويض الملائم و العادل :

بالنسبة لوالتون الدافع الأساسي من أجل العمل هو كسب القوت اليومي بالدرجة الأولى حسب مفهوم أبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية ، و هو أمر أساس في بناء برامج جودة الحياة الوظيفية لكن مع اشتراط ان يكون هذا التعويض ملائما و عادلا ، غير أن هذا الأمر يحدد عدة صعوبات في تقييم ذلك ، لأن قيمة التعويض تختلف حسب شروط العمل و حسب الأفراد العاملين أنفسهم .⁵⁴

إن عدالة التعويضات تشكل تحديا أساسيا من خلال ثلاث محاور رئيسية :

- المحور الأول يتمثل في تقييم العمل و ترتيب الأفراد العاملين و التنظيمات حسب الجدية و إتقان العمل و الإنتاجية.
- المحور الثاني يتعلق بالمسؤولية التي يتحملها الفرد العامل في ميدان عمله .
- أما المحور الأخير فيتعلق بالخطورة التي تواجه الفرد العامل في وظيفته .

بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب الإقرار بأن التعويض الملائم و العادل لا يشمل الأجر المادي فقط بل يضيف ستان ريد أن ال ترقية تدخل في صميم التعويضات من خلال دراسته لبرامج جودة الحياة الوظيفية في قطاع النسيج في الولايات المتحدة سنة 1992 ، حيث أظهرت النتائج عن عدم رضا تام عن الوظائف رغم توفر التعويضات المادية الملائمة بسبب نظام الترقيات غير المنسجم مع حاجيا م الوظيفية ، و في ضوء هذا يؤكد والتون على ضرورة توفر نظام ملائم للتعويضات تتجسد فيه العدالة من أجل تحقيق رضا الأفراد العاملين في التنظيم .⁵⁵

⁵⁴ Lyle Grant Markham , Quality of work life as predictor of employees' mental health , south Africa , 2004

⁵⁵ Lyle Grant Markham.op.cit. p 32

ب. شروط العمل الآمنة والصحية :

إن شروط العمل الصحية تعتبر ضرورة أساسية أثناء بناء برنامج جودة الحياة الوظيفية باعتبار أن أي فرد عامل لا يقوم بوظيفته في ظروف تؤثر عليه سلبيًا ، سواء أكان هذا التأثير ينصب على الجانب الجسدي أو العقلي، لذلك كل التشريعات في عالم الشغل تؤكد على ضرورة توفير بيئة عمل صحية و آمنة من أجل تجنب حوادث العمل .

يؤكد والتون و باحثون آخرون " على أن ظروف العمل الملائمة و الحسنة لها تأثير بالغ الأهمية على العمل و الإنتاجية " ، و ذلك من خلال جعل الأفراد أكثر شعورا بتلك البيئة الآمنة و الصحية ، ففي البلدان الغربية و الدول المتطورة تقوم الإدارات بسؤال موظفيها عن مدى رضاهم عن ظروف العمل من حيث الأمان و السلامة ، فبهذا السؤال حسب هارسون نكون قد طورنا شعور الأفراد بالانتماء إلى العمل كبيئة و مجتمع صغير.

إذا و من خلال ما تقدم تعتبر الصحة الجسدية و النفسية من نواتج بيئة العمل الصحية التي تعتبر جد مهمة في حياة الفرد العامل في المنظمة و لذا كان لزاما إيلاء هذا الالاهتمام الكبير أثناء تخطيط و تنفيذ و مراقبة برامج جودة الحياة الوظيفية

1. فرص تحسين الكفاءات ، التطوير المستمر و الإبداع :**أ. فرص تحسين الكفاءات :**

يؤكد العديد من الباحثين أن نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية مرهون في أحد جوانبه بمدى تحسين الكفاءات من أجل تحسين الأداء و رفع القدرات ، فالعمل ذو الجودة العالية يتميز بتوفير القدرة على تحسين الكفاءة و المهارة الكامنة و القدرات الجسمية للأفراد .

فالمفكران هرمن و هولن يؤكدان على ضرورة تحسين و تطوير الكفاءات من أجل تطوير العمل و زيادة الإنتاجية ، فالواقع العملي حسبهما يعزز تصورهما في هذا الميدان ، فكل المنظمات التي لا تتيح فرصا لتحسين الكفاءة و الرقي ا خلال المسار الوظيفي للفرد العامل تكون عرضة لمستويات كبيرة لدوران العمل .⁵⁶

ب. التطوير المستمر :

لقد تحول الاهتمام في برامج جودة الحياة الوظيفية من الاهتمام بالعمل كوظيفة إلى الاهتمام بالتطوير في أداء العمل ، فإمكانية التقدم الفردي حسب بارترند تتأسس على مدى الإمكانيات المتوفرة للعمال من أجل تحسين الأداء الوظيفي .

فالعامل المرضي حسب والتون يجب أن يشمل :

- فرص إبراز المواهب و القدرات و القدرة على التحدي و الأخذ بزمام المبادرة .
- الاعتماد على الذات و إظهار المهارة الفردية .
- أن يكون للعمل هدفا في حد ذاته .
- الافتخار و الاعتزاز بأداء العمل على أحسن وجه .

ت. الإبداع :

من أهم العناصر التي تساعد في تحقيق برامج جودة الحياة الوظيفية حسب بارترند هو إفساح المجال أمام الفرد العامل للإبداع ، فكثير هي المنظمات التي تعمل على تطوير وضعيتها التنافسية من خلال احتكار مجال الإبداع على نخبة التنظيم و هذا ما يجعلها أمام فقدان فرص تطوير كبيرة أهملتها ، و بالتالي فحسب بارترند يجب أن تكون برامج جودة الحياة الوظيفية تتم بالاستماع و فتح الباب أمام كل أفراد التنظيم من أجل الإبداع كل في مجال تخصصه لأن الإبداع الجزئي يكون سببا في إبداع التنظيم .⁵⁷

2. العمل و مجالات الحياة و قيمته الاجتماعية :

أ. العمل و مجالات الحياة :

يشتمل هذا العنصر على علاقة العمل بباقي مجالات الحياة الأخرى الخاصة بالفرد العامل ، حيث يجب ، حسب أوربن ، خلق توازن بين العمل و متطلبات العائلة و الأحوال الشخصية ، فالبنسبة لواتون هناك علاقة واضحة و قوية بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية ، و هذه العلاقة لها تأثير متبادل سلبي كان أو إيجابي ، فالراحة النفسية و الاستقرار العائلي يؤثر بشكل إيجابي على الحياة الوظيفية ، في حين هناك علاقة عكسية بين ضرورة إتقان الوظيفة و الحياة العائلية ، فالإتقان يتطلب التواجد الجسدي و الذهني و التفرغ التام للوظيفة و هذا ما يؤثر على الحياة الشخصية للفرد العامل و يخلق نوعا من القلق النفسي و عدم الاتزان.⁵⁸

إن البرامج المعاصرة لجودة الحياة الوظيفية في الدول المتقدمة تركز على جانب التوفيق بين العمل و مجالات الحياتية للفرد العامل من أجل الوصول بالقدرات و الكفاءات الفردية إلى أقصى الحدود ، فالإنسان بطبعه اجتماعي و لديه حاجات في هذا المجال يجب تلبيتها ، فبات لزاما على المنظمات المعاصرة أن تراعي هذا الجانب بغية تحفيز الأفراد العاملين على البذل و العطاء .

Lyle Grant Markham.op.cit.p 35⁵⁷

Lyle Grant Markham.op.cit.p 39⁵⁸

ب. القيمة الاجتماعية للعمل :

بالنسبة لواتون إذا لم يكن للعمل قيمة اجتماعية لن يحافظ بذلك الأفراد العاملين على دوافعهم من أجل العمل ، فبرامج جودة الحياة الوظيفية تراعي القيمة الاجتماعية للعمل و تأخذها بعين الاعتبار من خلال مراعاة جوانب المسؤولية الاجتماعية في العمل المؤدى ، فشعور الفرد العامل بالمحتوى الاجتماعي للعمل و قيمته يجعله راض عن وظيفته ما يرفع من كفاءته و أدائه .⁵⁹

في المقابل في إن المنظمات التي لا تراعي جوانب المسؤولية الاجتماعية في العمل و تكريس ذلك التوجه في معتقدات الفرد العامل ، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم رضا هذا الأخير عن عمله كونه لا يمثل له أي شيء ذا أهمية بالنسبة إليه ، مما ينعكس بالسلب عليه في مجال حب العمل و إتقانه و بالتالي فقدان الثقة في المنظمة و الولاء لها .

3. معنى العمل و أهميته و الاعتراف به :**أ. معنى العمل و أهميته :**

معنى العمل بالنسبة إلى أوربن هو الواجبات و الإنجازات الموجودة أو المتضمنة فيه ، فكل شخص يقوم بعمل ما يشعر بأنه يقوم بدور فعال في منظمة العمل التي ينتمي إليها ، فمعنى العمل حسب شلوفسكي يوجد في عمق الوظيفة في حد ذاتها ، فالرضا المهني يظهر جليا في الدوافع الداخلية للفرد في عمله⁶⁰ ، و يضيف أن للعامل علاقة وثيقة مع التنظيم ، هذه لعلاقة تقوم على أسس متينة مبنية على الوفاء و الإخلاص ، فالعمل من بين الأهدا و الغايات في الحياة ، فهو يمثل جزءا من حياة الإنسان و يعطيه معنى و فعالية.

ان معنى العمل لا ينحصر في دوامة المشاكل الخاصة بالوظيفة و الراتب ، بل يتعلق بالطريقة التي يؤديها و مدى تعلق الأفراد العاملين و استمتاعهم ذا العمل ، فبالنسبة لواتون معنى العمل يتضمن العلاقة بينالواجب و الحق في الوظيفة لكافة الأفراد العاملين من جهة و ديناميكية العمل من جهة أخرى ، فالأعمال المملو الروتين يكون حالة عدم الرضا ، فمن أجل الوصول بالفرد إلى وضعية الرضا المهني يجب توفير علاقة بين الفردالعامل و العمل من خلال تكريس الدوافع و القناعات نحو الوظيفة التي يشغلها و تحفيزه لإدراك أهمية عمله في اتمع ، الاقتصاد و الذات .⁶¹

⁵⁹ Lyle Grant Markham.op.cit.p 39-40⁶⁰ Lyle Grant Markham.op.cit.p 42⁶¹ Lyle Grant Markham.op.cit.p 43

ب. الاعتراف بالعمل :

الاعتراف بالإنجاز في العمل يعرفه كوتنز على أنه " الاعتراف بحسن التسيير و يكون إما من الزبائن أو الزملاء في العمل أو المسؤولين الهرميين " (2) ، فالاعتراف له آثار إيجابية على نفسية و شعور الفرد العامل كونه يعزز ثقة العامل في نفسه و يزيد من ولائه للتنظيم ، كما أن الاعتراف بحسن التسيير يقلل من الاحتجاجات و الغيابات .⁶²

إن الاعتراف و مدح العمل لا يساعد الأفراد العاملين فقط على أداء وظائفهم فقط و لكن يساعد كذلك على تحسين علاقات العمل فيما بين الزملاء و الأفراد العاملين و رؤسائهم ، و من ثم لما كانت العلاقة بين الرئيس و المرؤوس على هذا النحو يكون نجاح التنظيم مضمون ، كون أن المدح و الاعتراف بالإنجازات و حتى النقد البناء يحفز الأفراد على البذل أكثر في الوظيفة و إتقان عملهم و يشعروهم بإنسانيتهم في مكان العمل .

4. الحقوق و الاستقلالية و التحكم :**أ. الحقوق :**

بالإضافة إلى ما سبق من العوامل و التي تساهم في تحقيق برامج جودة الحياة الوظيفية ، نجد العديد من العناصر التي ليس لها علاقة بكيفية القيام بالعمل أو ظروفه و من بين أهمها حقوق الأفراد العاملين ، و حسب بال يجب على التنظيم ضمان حقوق الأفراد من أجل ضمان مستوى معيشي أحسن و أداء ناجح في العمل . بالإضافة إلى ذلك يضيف:⁶³

- الحق في العلاج .
- الحق في التعويضات .
- الحق في توفير السلامة و الأمن في العمل .
- الحق في التعبير الحر ... الخ .

⁶² Lyle Grant Markham.op.cit.p 41-42

⁶³ Lyle Grant Markham.op.cit.p 38

زيادة على ذلك يرى أوربن أنه من بين الأسس التي يعتمد عليها العمل الناجح ، المساواة بين كل الأفراد سواء كانوا في المستويات العليا أو الدنيا ، حيث يجب أن يعاملوا بنفس الطريقة القانونية ، كما ليس هناك فرق بين العمال على أساس الجنس ، العرق ، الدين أو الطبقة الاجتماعية⁶⁴

ب. الاستقلالية و التحكم :

الاستقلالية في العمل تعني منح مجال من الحرية للفرد العامل في التصرف أثناء تأدية مهامه ، حيث يؤكد كل من ستاين و أوربن على أهمية هذا و يعرفا على " ترك المجال من أجل منح القدرة على التأثير في بيئة العمل " ، و في ذات السياق يرى الباحثان أن برامج جودة الحياة الوظيفية يجب أن تبنى على أساس منح هامش الحرية للأفراد العاملين كون ذلك يجعلهم أكثر مسؤولية ، فالعديد من البحوث أثبتت أن التضيق على الحرية في أداء المهام يؤدي إلى عدم الإتيان في العمل و الشعور بعدم الرضا و العكس صحيح .⁶⁵

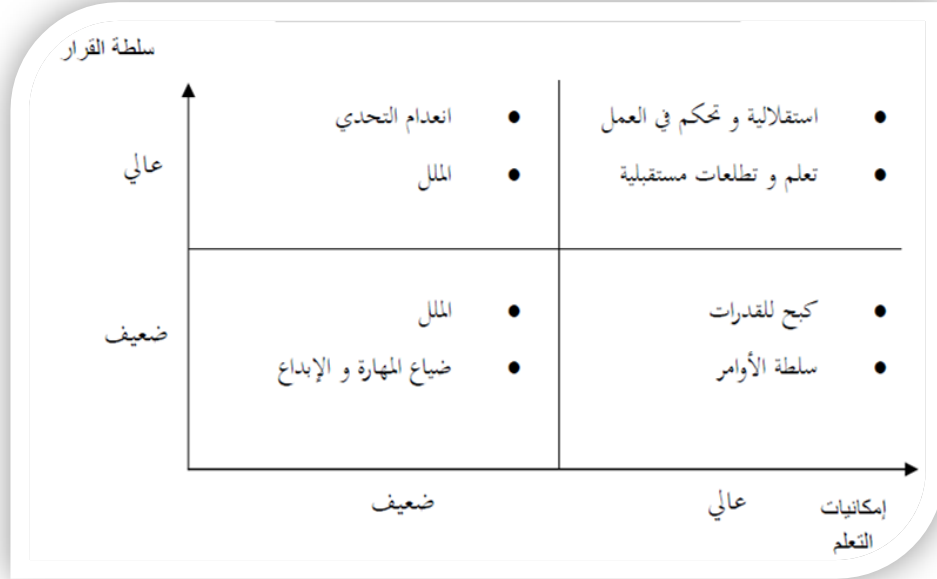
إن الكثير من البحوث في علم النفس و الاجتماع أثبتت أن الضغوط الممارسة على الأفراد العاملين لها آثار سلبية على صحتهم النفسية و الجسدية مما ينعكس سلبا على رضاهم و من ثم على نواتج العمل ، فالبرامج الحديثة لجودة الحياة الوظيفية تركز على الاستقلالية و منح مجالات واسعة للحرية الشيء الذي يقلل من الضغوط النفسية و تجعل الفرد العامل أكثر مسؤولية في اتخاذ القرارات ، خاصة إذا نظرنا إلى هذا الموضوع من زاوية نظرية التعلم لكارسك الذي يفترض فيها أن نمو و تطور المهارات يجب أن تترافق و اتخاذ القرارات في التعامل مع المشاكل .

في نظام المراقبة ، سلطة القرار و إمكانيات التعلم تعتبر جزءا من الحياة العملية ، فثمة علاقة وطيدة بين الاستقلالية ممثلة في اتخاذ القرارات و التعلم يمكن توضيحها في الشكل التالي :

⁶⁴ Lyle Grant Markham.op.cit.p 39

(1) ⁶⁵ Lyle Grant Markham.op.cit.p 46

الشكل (4-1) العلاقة بين اتخاذ القرار و التعلم



5. التمتع بالعمل و ضغط مواقيته :

أ. التمتع بالعمل:

عندما يكون الفرد العامل ملما بأمور عمله يكون ذلك لديه إحساسا بالسعادة و المتعة و الفرح أثناء تأدية المهام، حيث يشعر بأن لديه فعالية في الأداء و أنه يساهم في التطور ، و هذا الشعور يولد لديه الإحساس بالرضا عن العمل ، إلى ذلك يمكن النظر إلى المتعة في العمل من زاوية أخرى و هي الاستمرار في التعلم الذي يعتبر من أهم العوامل المؤدية إلى الراحة النفسية ، فالتعلم هو مواجهة المواقف غير العادية و الجديدة و تجاوزها بنجاح ، فالعمل الذي يتسم بالتحدي يؤدي بالفرد العامل إلى البحث و التطوير و إبراز المهارات و القدرات ، أما إذا كان روتينيا فإن صاحب الوظيفة يشعر بالملل و عدم الرضا و بالتالي عدم المتعة .

ب. ضغط مواقيت العمل :

أجريت بحوث كثيرة على موضوع ضغوط العمل و أثرها على الفرد العامل من جوانب مختلفة ، و لكن جل الباحثين يتفقون على أن هذه الضغوط تنقسم إلى فئتين رئيسيتين :⁶⁶

- ضغط العمل النوعي : أي صعوبة إنجاز العمل بسبب تعقيداته .

⁶⁶ شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ،

• ضغط العمل الكمي: يرتبط بكمية العمل المطلوب إنجازه .

و بالتالي فتتعدد طريقة إنجاز العمل أو ثقل الأعمال المنجزة أو كلاهما معا تؤدي إلى شعور الفرد العامل بضغوط تكون نتيجتها تدني مستوى الأداء ، عيوب في نواتج العمل و عدم الإتقان نتيجة السرعة في التنفيذ .

أجريت دراسة على عينة من مئة شخص ، حيث تم اكتشاف أن الأشخاص الذين يعانون من ضغط أكبر لديهم إرهاق نفسي و يكونون عرضة للأمراض النفسية و من بينهم نسبة عالية يتناولون الأدوية المهدئة بسبب الضغط و قلة النوم ، و من بين هؤلاء الأشخاص نسبة كبيرة ممن يعملون عمليين مختلفين و أكثر أو يعملون لساعات طويلة .

زيادة على ذلك فإن قلة الخبرة و التدريب تعتبر من العوامل التي تزيد من ضغوط العمل و تعتبر عائقاً أمام النمو و التطور الوظيفي مما يكون لها بالغ الأثر على الشعور بعدم الرضا ، كون أن قلة الخبرة و التدريب تجعل الفرد العامل يقضي فترات طويلة بغية إنجاز أعمال يقوم الفرد ذو خبرة في وقت قصير و بالتالي فإن الفئة الأول من الأفراد العاملين يكونون عرضة للقلق و الضغط النفسي بسبب قلة نواتج العمل في نفس الفترة المتاحة للنوعين.

6. تنوع المهارت و مراقبة العمل :

أ. تنوع المهارت :⁶⁷

تنوع المهارت يؤدي بالأفراد العاملين إلى تطوير الكفاءات و الإبداع أفضل من تلقي المعلومات و الأوامر فقط ، فالنماذج المقترحة من طرف كل من هارمن و هولن فيما يخص برامج جودة الحياة الوظيفية تركز في أحد جوانبها على تنوع العمل ، فالتطور و النمو في العمل هو ثمرة تطور العمل في حد ذاته ، و لذا فالبرامج المعاصرة لجودة الحياة الوظيفية تشمل في مضامينها تنوع المهارات كأحد محددات ، فالفرد العامل الذي يملك مهارات متعددة تكون له أهمية كبيرة في التنظيم و بالتالي يكون عنصراً جذاباً مما يخلق لديه نوع من الرضا عن النفس و الوظيفة .

ب. مراقبة العمل :⁶⁸

إن مراقبة الأفراد العاملين من خلال كيفية القيام بالعمل ، مواقيت الحضور و المغادرة ، الفعالية و الجدية في العمل ... الخ ينمي الشعور و الإحساس بالمسؤولية لديهم ، فالبعض يرى أن للرقابة دوراً سلبياً في تكريس مفهوم الحرية و الاستقلالية ، لكن الرقابة ، و دون شك ، لها دور فعال في ضبط الكفاءة و الفعالية

⁶⁷ Lyle Grant Markham.op.cit.p 51

(1) ⁶⁸ Lyle Grant Markham.op.cit.p 52

و جودة النواتج ، و لذا كان لزاما التوفيق بين الاتجاهين من خلال منح حرية و استقلالية نسبية و تطبيق مراقبة نسبية كذلك و هذا من خلال منح الأفراد العاملين حرية في تغيير أوقات العمل (جداول أعمال مرنة) حسب ما تتطلبه الأوضاع الشخصية و العائلية .

فالرقابة تؤدي إلى التوازن في التنظيم ، و المتطلبات الشخصية و النفسية للأفراد العاملين تبنى على أساس التوازن بين انشغالات العمل و الوظيفة و الحاجات العائلية و الشخصية ، فبرامج جودة الحياة الوظيفية حسب و والتون تركز على جداول العمل المرنة القابلة للتغيير و التبديل لمراعاة مصلحة العامل و راحته النفسية من أجل الوصول به إلى مستويات رضا حتى و إن لم تكن مرتفعة فيجب أن تكون مقبولة ، لكن في المقابل تبقى الرقابة جزء لا يستغنى عنه للقضاء على الاختلالات الحاصلة في التنظيم .

VII . تحسين جودة الحياة الوظيفية

1. مفهوم تحسين جودة الحياة الوظيفية :

حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية وتحسينها باهتمام المختصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة البشرية لمدة تزيد على 50 سنة . ينطلق الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة. لذا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في إعداد موارد بشرية راضية و مندفعة و محفزة ، ذات ولاء عالي لأعمالها و على درجة عالية و قدرة فائقة في الإبداع والابتكار. تأسيساً على ذلك يذهب البعض إلى ربط جودة الحياة الوظيفية بظروف العمل الاجتماعية ، الطبيعية ، النفسية و ممارسات إدارة المنظمة. فيعرف هؤلاء جودة الحياة الوظيفية بالنوعية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات و نظم عمل تشعر الفرد بأهميته في المنظمة و تحفزه باتجاه الأداء الأفضل.

ويذهب البعض الآخر إلى أن يقرن جودة الحياة الوظيفية بتأثير ظروف العمل على استمرار الفرد العامل مع المنظمة، فيقيس هذا التيار المفهوم بالاستغراق الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة ، فكما كانت هذه الموارد لفترة أطول كلما دل ذلك على وجود جودة حياة وظيفية في المنظمة، من المفهومين السابقين يتضح أن برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية هي أي نشاط تمارسه المنظمة دف تعزيز الكرامة الإنسانية و النمو و التقدم.

و يجنح آخرون إلى اعتبار تحسين جودة الحياة الوظيفية هي عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملين والإدارة والمالكين والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة لقوة المنافسين

تستهدف تحسين الوضع التنافسي للوحدة. فجودة الحياة الوظيفية المحسنة لدى هؤلاء تتمثل في الجوانب الآتية :⁶⁹

- إشراف جيد على العاملين.
 - ظروف عمل نفسية واجتماعية وطبيعية جيدة.
 - وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.
 - علاقات عمل جيدة.
 - مشاركة عالية و كفاءة في صنع القرارات.
 - فاعلية و كفاءة عالية للمنظمة.
 - قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية والتنافسية.
- اعتماداً على ما سبق فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية تمثل تفكير خاص بالمنظمات حول:
- ما الوضع الأفضل الذي تصله المنظمة ؟
 - كيف يمكن الوصول إليه ؟ و متى ؟
 - من المسؤول عن عملية الوصول هذه ؟
- و الإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب تضافر جهود المنظمة في إنجاح برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية وصولاً إلى تحسين الروح المعنوية و الرضا المهني لزيادة الإنتاجية و الأداء .

⁶⁹ (1) الهيتي خالد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 277

VIII . أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية و دوافعها :

تتجلى أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات وبالمقابل تأثيرها على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه العلاقات بأفراد أو منظمات. فقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة الحياة الوظيفية له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة مما أوجد علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة نوعية البيئة السائدة ومخرجات المنظمة.⁷⁰

فجودة الحياة الوظيفية ممثلة ببرامج تحسينها تكتسب أهميتها من إستراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى النتائج التالية :⁷¹

- التفوق النوعي من خلال حرص الأفراد العاملين على تحسين مخرجات التنظيم .
- فرصة الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية .
- فرصة الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع .
- فرصة تفوق العاملين و الإدارة جنباً إلى جنب في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل نشاطها وتعطل برامجها .
- فرصة الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين من مخرجات التنظيم عملاً بقاعدة (القدر ينضج بما فيه) .
- فرصة النمو و التطور ، إذ تثبت الدراسات الميدانية أن استقرار الموارد البشرية بالمنظمة يمكن أن يسهم في ذلك من خلال البحث والوصول إلى طرق وأساليب إنتاج متعددة و متميزة .

في حين تتجلى دوافع كثيرة من وراء تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة و يظهر ذلك في :⁷²

- الدور الفعال للمورد البشري في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة خاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من التعقد و التسارع المستمر ، و التسابق الحثيث بين المنظمات للحصول على أهم وأثمن

⁷⁰ بن دليم القحطاني محمد ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2005، ص 232

⁷¹ الهيتي خالد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 277 (1)

⁷² المرجع السابق ، ص 279

مورد لعمليا | وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب مراعاة خاصيته في الاستخدام .

- جودة الحياة الوظيفية الجيدة تشكل قوة جذب للموارد البشرية فائقة النوعية من ناحية المهارة و المعرفة .
- إدراك المنظمة أن توفير مكان مناسب للعمل يزيد من ولاء أفرادها العاملين و يحقق التكامل و التفاعل بين أهدافهم و أهدافها .

IX. برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية :

أمام المنظمات بمختلف تخصصها | نوعين من البرامج الخاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية و هما : ⁷³

- البرامج التقليدية .
- البرامج العصرية .

1. البرامج التقليدية :

و يقصد بالبرامج التقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينات من القرن الماضي والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة . كما يقصد بمعنى التقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات ذه البرامج ، و تستهدف هذه الأخيرة إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يزيد ويضمن رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. وتشتمل هذه البرامج على : ⁷⁴

- تحسين بيئة وظروف العمل .
- برامج الصيانة البشرية .
- إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة .
- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية .
- توفير برامج الرعاية الصحية .
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية .

⁷³ الهيتي خالد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 280

⁷⁴ نفس المرجع و الصفحة سابقا

• برامج العلاقات الإنسانية .

❖ تحسين بيئة العمل : 75

تتضمن برامج تحسين بيئة العمل الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثير تلك الظروف على نفسية العاملين و اتجاهها م و مواقفهم التي تؤثر بدورها على قدر م البذل و العطاء و يشتمل برنامج التحسين عادة على :

- بيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة ، التهوية والرطوبة ... الخ .
- معالجة حالات التعب و الإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين و تتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل ، تطبيق نظام فترات الراحة ، التركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين.
- تقليل مصادر الضوضاء و خاصة في الأعمال التي تستخدم فيها المعدات.
- التقليل من رتابة الأعمال و ذلك عن طريق إعادة تصميم الأعمال بما يمنع من ظهور حالة التكرار في أدائها، و هنا يأتي دور الإغناء و التناوب و التوسيع الوظيفي كأدوات للقضاء على الرقابة .

❖ برنامج الصيانة البشرية : 76

تشتمل برامج الصيانة البشرية على مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى تطوير قابليتهم و معارفهم لأغراض الإبداع و الابتكار فتبرز في مقدمة هذه الإجراءات الاهتمام ببرامج التدريب و التطوير ، إضافة إلى إعادة النظر بسياسات الأجور و الحوافز المادية .

❖ برنامج ساعات العمل : 77

يشتمل برنامج ساعات العمل على أنماط الاستخدام غير التقليدية عن طريق اعتماد مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة و تجديد النشاط ، لذا تلجأ المنظمة إلى استخدام ساعات العمل المرنة ، أو استخدام

(1) 75 الهيتي خالد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 281

(2) 76 المرجع السابق، ص 282

77 المرجع السابق ، ص 283

أسبوع العمل المضغوط ، و الذي يتضمن توظيف العاملين لساعات العمل المطلوبة لخمس أو أربعة أيام بدلاً من ستة أيام عمل أسبوعية .

❖ برامج الرفاهية الاجتماعية : 78

تشكل الحوافز المعنوية الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية إذ أن اعتماد نظام الحوافز المالية فقط قد لا يدفع الأفراد العاملين إلى تحسين رضاهم و أدائهم في العمل، لذا فإن نظم الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة ... إلخ ، يمكن أن تحسن من جودة الحياة الوظيفية و تدفع العاملين نحو الرضا و الأداء أفضل .

❖ برامج الرعاية الصحية : 79

لكون الإدارة مسؤولة عن صحة العاملين في المنظمات على اختلاف مجالها ، فقد تلعب الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد العاملين ، لا و بل إن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة ، أي أن تتفقد فيه و من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية ، النفسية ، الجسدية و العقلية للأفراد للعاملين .

❖ برامج الأمن و السلامة المهنية : 80

برامج الأمن و السلامة المهنية يمكن أن تستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات ، كما تستخدم لأغراض التوعية و ضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام تلك المعدات. حيث أن غياب مثل هذه البرامج تشعر الفرد بأن ليس له أهمية داخل التنظيم ، باعتبار أن هذه الإجراءات تدخل ضمن نطاق العرفان بإنسانية الفرد العامل من جهة و التقدير للفرد كونه مورداً ذا قيمة لا العكس .

❖ برامج العلاقات الإنسانية:

في حين تظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة الحياة الوظيفية في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة و الأفراد العاملين من جهة و فيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم من جهة ثانية . فبرامج العلاقات الإنسانية تتضمن إشاعة حالة التعاون وروح

(1) الهيتي خالد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 283

(2) نفس المرجع و الصفحة سابقاً

(3) المرجع السابق ، ص 284

الفريق بين أعضاء المنظمة و بما يخلق شعور الانتماء لديهم و يحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي شيء واحد ، و كانت تجارب هاوثورن الشهيرة خير دليل على ذلك و بمثابة اللبنة الأولى نحو التفكير الجدي في مفهوم جودة الحياة الوظيفية .⁸¹

2. البرامج الحديثة :

يقصد بالبرامج الحديثة في مجال جودة الحياة الوظيفية تلك البرامج و النشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها .

فقد شهدت مرحلة السبعينات و حتى مرحلة اية هذا القرن الكثير من التغيرات على الأصعدة الآتية:

- تنوع مجالات المنظمات فبدلاً من ممارستها عمل واحد وإنتاج منتج واحد أضحت خطوط الإنتاج متعددة وأصبح التنوع بالمزيج الإنتاجي سمة ملازمة لعمل تلك المنظمات.
- تعدد حاجات و رغبات و تطلعات الأفراد العاملين و تنوع مهارا م .
- شيوع حالة عدم التأكد البيئي و زيادة حدة المنافسة فيما بين المنظمات في القطاع الواحد ، أو فيما بين القطاعات .

ألزمت هذه التغيرات المنظمات بإعادة النظر ببرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية التقليدية و أصبحت هذه البرامج توظف داف استراتيجي يوجه لإنماء الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل و المنظمة على حد سواء ، و لتحقيق هذا التطلع اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج الآتية :

أ. الإثراء الوظيفي :⁸²

ينشد الأفراد حالياً الوظائف التي تتمتع بالثراء الوظيفي أي بالإشباع الرأسي الذي يتيح لهم مقدار كبير من الحرية و الاستقلال عند أداء العمل ، و ربما يضعون ذلك في مرتبة أعلى من الأجر و سبل الترقية ، و عندما يخططون للمسار الوظيفي عليهم اقتناص هذه الوظائف ، و يستهدف الإثراء الوظيفي الإحساس بمتعة الإنجاز في العمل عن طريق تنويع المهام و إضفاء صفة الإبداع فيه .

⁸¹ المرجع السابق ، ص 284

(1) ⁸² المرجع السابق ، ص 284

ب. الإدارة بالمشاركة :

لا يوجد هناك اتفاق أو إجماع على ماهية المشاركة من بين أهم التعاريف المقدمة في مجال الإدارة ما يلي: المشاركة : هي تفاعل الفرد عقلياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده و طاقاته لتحقيق أهدافها و تحمل مسؤوليته إزاءها بوعي و حماس ذاتي .

المشاركة : هي ذلك الترتيب التنظيمي الذي يسمح لجميع العاملين في المنظمة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع بحيث يكون ذلك عن رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على المشاركة و في نفس الوقت على استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة.

المشاركة : هي إشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات الإدارية .⁸³

من المفاهيم سابقة الذكر يمكن القول أن مفهوم المشاركة يستدعي وضع بعض النقاط الأساسية و هي :

- إن مشاركة العاملين في الإدارة هي حق طبيعي للقوة العاملة التي تتحكم في العملية الإنتاجية .
- لا يمكن لأسلوب المشاركة أن يحقق النجاح إن لم يكن هناك تعاون و تفاعل متبادل بين العمال و الإدارة بمختلف المستويات الإدارية .
- لا يمكن لأسلوب المشاركة أن ينجح بدون الرغبة لدى العمال في الاشتراك إلى جانب الإدارة في رسم السياسات و اتخاذ القرارات .
- إن نجاح هذا الأسلوب يحتاج إلى الوعي الذاتي و القناعة الشخصية بضرورة تحمل المسؤولية من قبل الطرفين .

ت. فرق العمل المدارة ذاتياً :⁸⁴

فرق العمل المدارة ذاتياً هي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات و تخصصات متنوعة ، حيث يتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق و تشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون ، و تتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في الآات التالية :

- تحديد مستوى الأداء .
- وضع جداول العمل .
- تحديد الموازنات المطلوبة .
- حل المش اكل التي تواجهها أثناء التنفيذ .

(2) ⁸³ المرجع السابق ، ص 285

⁸⁴ حمدي نصر الدين ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2008

- تدريب العاملين على المهارات .
- اختيار الأعضاء الجدد .
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء .

و الغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار و السرعة و الجودة و خفض التكلفة و إشباع حاجات تحقيق الذات و النمو و الحاجات الاجتماعية لدى العاملين ، و يؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي ، إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل و كانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد في شركة فولفو للسيارات فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية أو خدمية .

ث. جداول العمل البديلة : 85

بالرغم من أن أسلوب جداول العمل البديلة ورد ذكره ضمن البرامج التقليدية لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، إلا أنه استهدف إضافة إلى منح الحرية للفرد العامل في تحديد أوقات جداول العمل ، زيادة رضا العاملين و زيادة كفاء م و تقليل تأخيرام و رغبا م، فقد شاع استخدامه في سويسرا و ألمانيا الغربية قبل الوحدة و فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية و في المنظمات الصناعية التي يتميز عملها بطابع المرونة . يتضمن الأسلوب إضافة إلى ساعات العمل المرنة و أسبوع العمل المضغوط أو المكثف واجبات العمل و التي تستهدف تقليل وقت الاستبدال للعاملين ، و منحهم استقلالية أفضل في تحديد واجبات عملهم .

ج. حلقات الجودة : 86

يعود الفضل في تطوير هذه الطريقة إلى الياباني إشيكاوا (Ishikawa) و قد ظهرت أول حلقة جودة في اليابان سنة 1962 و مع بداية 1990 وصل عدد حلقات الجودة في اليابان إلى مليون حلقة تضم حوالي عشر ملايين عامل .

و من التعاريف المقدمة لحلقات الجودة ما يلي (3) 87:

(1) 85 الهيتي خالد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 287

(2) 86 حمدي نصر الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 57

(3) 87 على الساعة 11/12/2014 تاريخ زيارة الموقع 21:20 www.globalivisionconsulting.com

هي : " أسلوب لعقد الاجتماعات بين الموظفين بشكل تطوعي لمناقشة أحد مشاكل المنظمة التي تعيق التطور أو تحتاج إلى تصحيح و التوصية بالحلول المناسبة ، و يشير عدد حلقات الجودة المنعقدة في زمن معين إلى مدى ولاء الموظفين تجاه منظماتهم و مدى التزام المنظمة بتطبيق مفهوم الجودة " كما تعرف على أ ١ : " مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عدد أعضائها ما بين 3 إلى 12 فرد يعملون عملاً واحداً متشابهاً أو يشتركون في عمل واحد و يتطوعون للاجتماع معاً وفقاً لجدول منتظم أسبوعياً و من خلال أوقات العمل الرسمية لتحديد و مناقشة المشكلات المرتبطة بالعمل " .

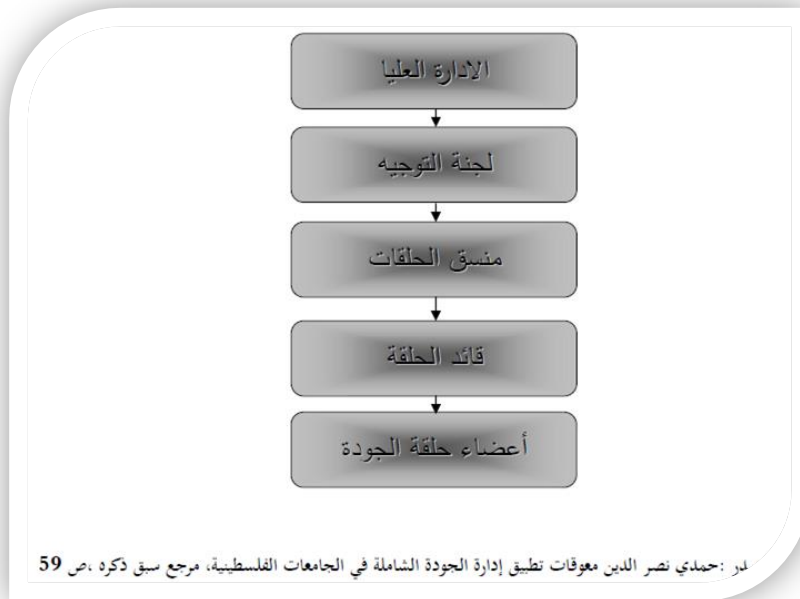
ويلاحظ من هذا التعريف أن دائرة الجودة تتمثل فيما يلي :

- مجموعات محدودة من العاملين في مكان عمل واحد ترغب في الخدمة و تتطوع للقيام ا .
- يتقابلون في شكل اجتماع منتظم أسبوعي و في أوقات العمل الرسمية .
- الهدف هو تحديد و مناقشة مشاكل العمل و محاولة التوصل إلى حلول مناسبة لها .

- إدارة و تنظيم العمل بحلقات الجودة :

يتكون الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة في المنظمات المعاصرة من عدة مستويات إدارية تبدأ من الإدارة العليا و تنتهي بالقاعدة العريضة للتنظيم كما هو موضح في الشكل :

الشكل (1-5) الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة



• الإدارة العليا : 88

يتوقف نجاح نظام حلقات الجودة على مدى التأييد و الدعم الذي توليه الإدارة العليا لهذا النظام و لا شك أن هذا التأييد سوف ينعكس على تشجيعها للعاملين على الانضمام لحلقات الجودة و المشاركة فيها

• لجنة التوجيه : 89

تتكون من مجموعة من الأعضاء المتطوعين و الراغبين في الخدمة يتراوح عددهم ما بين ثلاثة و إحدى عشر عضوا يمثلون الوظائف التنظيمية المختلفة و ذلك برئاسة أحد أعضاء الإدارة العليا و لا يشترط أن يكون أعضاء اللجنة من المديرين و تنحصر و وظائفهم في :

- وضع الأهداف و تحديد الأولويات لنظام حلقات الجودة .
- تحديد أدوار كل من المنسق و قائد الحلقات .
- تقييم أداء كل من المنسق و قائد الحلقات .
- مراجعة تقارير المنسق و الإشراف على الأنشطة التي يقوم ا .
- وضع تصور مستقبلي بما يمكن أن تقوم به حلقات الجودة في سبيل تطوير المنظمة و زيادة فعاليتها .

⑩ المنسق: 90

هو المسؤول عن إدارة حلقات الجودة طبقاً للدور الذي تحدده له لجنة التوجيه، و هذا يتطلب من المنسق في غالبية الأحوال أن يقوم بما يلي :

- مساعدة لجنة التوجيه في التخطيط و وضع أهداف و سياسات و موازنات حلقات الجودة .
- توفير المعلومات و إعداد التقارير التي تطلبها منه لجنة التوجيه .
- التنسيق بين أعمال حلقات الجودة المختلفة .
- العمل على توفير كل متطلبات حلقات الجودة من داخل التنظيم أو خارجه .
- العمل على إمداد الحلقات بالمعلومات التي تحتاج إليها كما و كيفاً و في الوقت المناسب .

88 حمدي نصر الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 60

89 نفس المرجع و الصفحة سابقاً

90 نفس المرجع و الصفحة سابقاً

قائد حلقة الجودة : 91

- يقوم بإدارة عمليات حلقة أو أكثر من حلقة جودة، و يجب أن تتوفر له بعض الصفات القيادية الفعالة للدائرة و تتلخص المهام الأساسية لقائد الحلقة فيما يلي :
- تحفيز و تشجيع الأعضاء على المشاركة الفعالة و الإيجابية في اجتماعات حلقات الجودة .
 - المساعدة في تحليل و دراسة المشكلات و اقتراح الحلول المناسبة لها .
 - القيام بالتوجيه المناسب لأعضاء الحلقة لضمان فعالية العمل داخل الحلقة .
 - إدارة جلسات حلقات الجودة بأسلوب العصف الذهني .
 - تنفيذ القواعد و الأنظمة الخاصة بحلقات الجودة .
 - كتابة التقارير الخاصة بالنشاط و التي توضح مدى التطور و تقديمها إلى المستويات الإدارية الأعلى لحلقات الجودة .

عضو حلقة الجودة : 92

- يمثل هذا الأخير المستوى التنظيمي الأول لدائرة الجودة و يشترط في عضويته التطوع و الرغبة في المشاركة، و نجد أن عضوية حلقات الجودة تفرض على الأعضاء الالتزام بما يلي :
- المشاركة الحقيقية في تحديد و دراسة و حل المشكلات التي تواجهها الحلقة المعينة .
 - الالتزام بحضور جلسات الدائرة بصفة منتظمة .
 - تشجيع الآخرين على الانضمام لحلقات الجودة .
 - تطبيق المقترحات التي تم الموافقة عليها .

(1) ⁹¹ المرجع السابق ، ص 61(2) نفس المرجع و الصفحة سابقا ⁹²

- الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة :**• مخطط باريتو :⁹³**

مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدء من أكبر فئة نزولاً حتى أصغرها، و تقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة قليلة التأثير و قد أطلقت تسمية مخطط باريتو من قبل عالم الجودة Juran نسبة إلى عالم الاقتصاد و الإحصاء الايطالي Pareto و يعكس هذا المخطط تحديد المشاكل التي يجب التعرض إليها أولاً فمن خلال جمع البيانات و وضعها في جداول توضح أي الأخطاء لها تكرار عال فيقرر بناء على ذلك البدء في البحث عن أسبابها و تركيز الجهود دافعاً لها.

• مخطط السبب / التأثير :⁹⁴

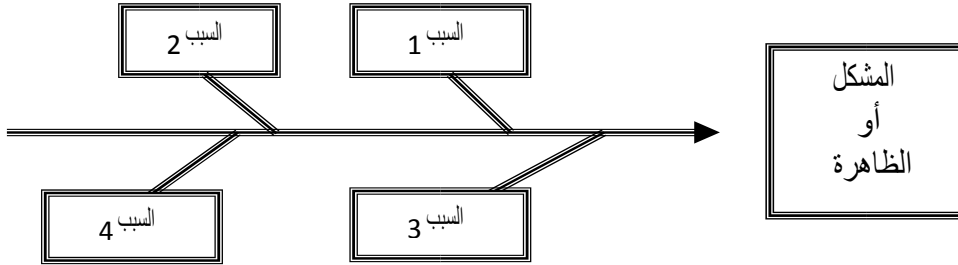
أطلق على هذا المخطط اسم مخطط إشيكاوا نسبة للعالم الياباني كاورد إشيكاوا أو مخطط عظم السمكة ، و الغرض الأساسي من هذا المخطط هو التعرف على الأسباب المحتملة لمشكلة ما، و من ثم الكشف عن جميع الأسباب بالتفصيل عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالآتي : ماذا ؟ متى ؟ كيف ؟ و لماذا ؟ ولبناء مخطط السبب/ التأثير نتبع الخطوات التالية :

- وضع المشكلة في إطار (التأثير) إلى اليمين مع وضع سهم عريض يتجه من اليسار إلى اليمين باتجاه المشكلة .
- كتابة العوامل الرئيسية التي يمكن أن تتسبب في الأثر مباشرة على شكل سهم فرعي يوجه إلى السهم الرئيسي .
- استخدام أسلوب التحقيق المنظم مع المناقشة الجماعية لتوليد أسباب ممكنة تحت هذه العوامل و يفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار أي عامل يتسبب في الأثر و يوضع كسبب محتمل .
- تسجيل كل الأسباب المحتملة على المخطط تحت كل عامل و مناقشة كل فقرة لغرض ربط و تفسير الأسباب .

(1) عيشوني محمد، ضبط الجودة ، الكلية التقنية ، حائل ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص14⁹³

(2) ⁹⁴ المرجع السابق ، ص 15

الشكل (6-1) مخطط السبب/التأثير



المصدر :حمدي نصر الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 62

مقومات نجاح برامج حلقات الجودة :

قدم كل من كروكر ،كارني و شين مجموعة من التوصيات لمواجهة أسباب فشل حلقات الجودة

أهمها :

- توضيح تفاصيل المشروع لرجال الإدارة الوسطى و للنقابة .
- اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة .
- تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد و طريقة العمل داخله .
- الاختيار الناجح لأعضاء الجماعات و منسقي ا موعات .
- إجراء التدريب بشكل دائم لأعضاء الجماعات على أساليب تشخيص و تحليل المشاكل و وضع الحلول المناسبة .
- إتباع و التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة ، إذ يستلزم نجاح برنامج حلقات الجودة دعما مستمرا من كل المستويات الإدارية ، و قد أثبتت التجارب أن فشل أسلوب حلقات الجودة في العديد من المؤسسات كان يقابله فشل الإدارة العليا في تقديم الدعم اللازم لنجاح الحلقة ، و قد يع ود السبب في ذلك إلى عدم قناعتها بجدوى تلك الحلقات في إحداث تغييرات هامة في فعالية الإنتاج و نتائجه .⁹⁵

(1) حمدي نصر الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 63

ح. إدارة الجودة الشاملة :

ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980 ، و سبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق و خاصة البلدان النامية و خسارة الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق ، إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتوسيع إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً و عمقاً ، و استخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة و التعامل مع الزبائن و الموردين و تفعيل أساليب الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً و بالتالي يلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية حتى أنه يمكن استخدامها بشكل مرادف ، و يميز بينهما فقط لغايات الدقة ذلك أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً و شمولاً من إدارة الجودة الإستراتيجية .⁹⁶

تعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى التطورات الهائلة في الإدارة خصوصاً في الجزء الأخير من القرن العشرين و ذلك باعتبارها فلسفة إدارية تقوم على إشباع حاجات و توقعات الزبائن ، كما تعرف إدارة الجودة الشاملة

على أ ا " الطريقة التي تؤدي بها الأعمال و التي تسعى إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات و الخدمات و الأفراد و العمليات البيئية فيها " .⁹⁷

و يعرف أوكلاند إدارة الجودة الشاملة بأ ا " طريقة لتحسين مرونة و فعالية الأعمال بشكل عام ، و من خلال هذه الطريقة يمكن تحسين التنظيم و مشاركة كل قسم و كل فرد في جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة " .⁹⁸

و يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج و بشكل مستمر و دؤوب دون توقف ، كما أن إحدى متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هي المشاركة الفعالة و الحقيقية من جميع العاملين باختلاف مستويهم الإداري . و يوضح الشكل التالي المكونات الثلاثة الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة :

(1) ⁹⁶ العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة ، عمان الأردن ، 2005، ص 33

(2) ⁹⁷ نفس المرجع و الصفحة سابقاً

(3) ⁹⁸ مشيب الأحمر عبد الرحمن ، إدارة جودة الشاملة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص 30

الجدول (2-1) مكونات إدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
الحاجة إلى التزام الإدارة العليا	التوجه نحو المستفيد من المخرجات	الحاجة إلى روح الفريق ومشاركة الموظفين والإدارة معاً
وضع الأهداف والقيم التنظيمية	التحسين المستمر	مسؤولية الجودة مناهة بجميع الأفراد
القيادة	التدريب والتطوير	اشتراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمنظمة.
العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	الاهتمام بالأفراد وتشجيعهم على الإبداع	تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة.

المصدر: العزاوي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

3. مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية :

إن نجاح تطبيق برامج تحسين نوعية العمل يعتمد عادة على جهود ثلاثة أطراف مهمة هي :

1- إدراك الأفراد العاملين لأهمية البرامج.

2- كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة و توجيه البرنامج .

3- الدعم المعنوي و المالي للبرنامج من قبل الإدارة العليا .⁹⁹

و في هذا المقام يمكن القول إن أغلب برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية تتطلب الكثير من التغييرات الهيكلية في المنظمة ، الأمر الذي يتطلب إجراء التعيينات الجديدة و كذا النقل و التغيير ، لذا يتوجب على المنظمة بيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب و للبرامج الخاصة بمنح صلاحيات إضافية أو حجب صلاحيات أخرى كالإدارة بالمشاركة و حلقات الجودة و إدارة الجودة الشاملة ، و تتطلب بعض البرامج استعداد الفرد العامل للتوعية و التوجيه من قبل الإدارة أو القسم المختص كبرامج

(1) ⁹⁹ الهيتي خالد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 301

التوعية الصحية و الأمن و السلامة المهنية و برامج الرفاهية الاجتماعية . لذا فإن درجة استعداد الفرد العامل لتقبل عملية التغيير و إدراك عملية التوجيه و التوعية تلعب دوراً أساسياً في نجاح أو فشل برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية .¹⁰⁰

كما للفرد دور في نجاح هذه البرامج ، فإن للإدارة دور مقابل مهم في نجاح برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية ، بل يمكن القول بأن نجاح البرامج يعتمد على تعاون الطرفين ، الفرد العامل و الإدارة ، فتحسين العلاقات بين المدراء و الأفراد العاملين ، و الاهتمام بمصلحتهم و حق وقهم ، واعتماد قنوات الاتصال الواضحة ، و إشاعة روح الثقة و التعاون بين الإدارة و العاملين يعد من المستلزمات الأساسية لنجاح برامج تحسين الجودة الوظيفية .¹⁰¹

كما أن الدعم الإداري و المالي لإدارة الموارد البشرية يشكل حجر الزاوية في نجاح هذه البرنامج ، فمنح الإدارة المالية صلاحيات الإنفاق المعقولة يمكن أن يساهم في زيادة رقعة عدد المستفيدين من البرنامج ، و لكون إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن بدء توجيه برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية، لذا يتطلب الأمر منح تلك الإدارة الحرية و الصلاحية المتكاملة لاتخاذ إجراءات النجاح التالية :

- منح فرص المشاركة في القرارات و قبول الاقتراحات .
- تقديم التسهيلات الضرورية للمدراء من حيث المعلومات و مستلزمات الإنتاج الأخرى .
- إعادة النظر بأنظمة الرواتب و الأجور و الحوافز .
- إعادة تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات و تحقيق الأهداف .
- توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان و النظام و الراحة ... الخ .
- التكامل مع الإدارات الأخرى بشأن ينة مستلزمات نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية .¹⁰²

يضاف إلى دور الفرد و الإدارة ، دور البيئة في نجاح هذه البرامج ، و ذلك عن طريق تحمل المنظمة لجزء من المسؤولية الاجتماعية و إشراك الأفراد العاملين ا في برامج التوعية الصحية و الاجتماعية التي تقوم بتنفيذها مؤسسات أو أجهزة حكومية أو غير حكومية متخصصة .

(2) ¹⁰⁰ نفس المرجع و الصفحة سابقا

¹⁰¹ الهيتي خالد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 302

¹⁰² نفس المرجع و الصفحة سابقا

خلاصة الفصل :

لاشك في أن الكائن البشري لا تنحصر مقومات حياته في تأمين الحاجات الأساسية و الضرورية لبقائه بل تتعدى ذلك إلى ما يشمل كل ما يحسن جودة الحياة للفرد بشكل عام، و يتجلى ذلك بالأساس في قياس، فهم ، و بناء مكامن القوة لدى الإنسانية وصولاً إلى توجيه الأفراد و الجماعات و ا تمتعات نحو السبيل الأفضل، نحو الحياة المتوازنة و الجيدة بالتركيز على التمكين الشخصي و حسن الحال الذاتي في الحياة ، فمن خلال دراسة هذا الفصل وقفنا على مفهوم جودة الحياة الوظيفية باعتبارها مجموع البرامج و الأساليب و الأنظمة التي تسعى إلى تحسين و الارتقاء بمختلف الجوانب المرتبطة بالموارد البشري و التي تؤثر في الحياة الوظيفية و البيئة الاجتماعية و الثقافية و الصحية بالمنظمة الشيء الذي ينعكس على كفاءة و فعالية هذا المورد و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة و الفرد داخليا و خارجيا ، و جذورها التاريخية التي تعود للدراسات المستفيضة في علم النفس و الاجتماع حول مفهوم جودة الحياة .

إن جودة الحياة الوظيفية كانت حقلًا خصبا لدراسات فكرية عديدة منها من ركز على عنصر المشاركة و أخرى ركزت على دور النقابات العمالية ، في حين ذهبت كثير منها إلى البحث عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء المالي على عكس الدراسات التي اهتمت كذلك بالعلاقة القائمة بين المفهوم قيد الدراسة و المسؤولية الاجتماعية في المنظمة ، كما تم التطرق في نفس المنحى إلى بعض النماذج التطبيقية في جامعات غربية و عربية ، دون أن نغفل مكانة هذا الموضوع في الفكر الإسلامي من خلال التطرق إلى عناصره في ديننا الحنيف .

من خلال هذا الفصل خلصنا كذلك إلى أن الدراسات العديدة التي عالجت مفهوم جودة الحياة الوظيفية من الناحية النظرية و حتى التطبيقات العملية خلفت العديد من الجوانب التي أصبحت في الوقت الحالي تعتبر من أهم المحددات و الأبعاد التي تنظر لهذا الموضوع و المرتكزة على التعويضات المادية و شروط العمل ، فرص تحسين الكفاءات و تطويرها ، بالإضافة إلى القيمة الاجتماعية للعمل و علاقته بالآلات الأخرى و الاعتراف به و أهميته، زيادة على الحقوق و الاستقلالية في العمل و التمتع به في ظل الضغوط و ما لها من علاقة بمراقبة العمل و تنوع مهاراته .

إن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية و المادية تشكل مسؤولية اجتماعية و أخلاقية ومعنوية تتحملها المنظمات ، ومستوى كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف مع المتطلبات البيئية ، فنجاح

المنظمة بتهيئة الجودة العالية في الحياة الوظيفية يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقا لهدف زيادة مخرجا كما و نوعا ، ذلك فإن التوجهات الحالية للمنظمات بمختلف مجالات لم تعد تعتمد على الاستثمار في رأس المال الجيد و التقانة الحديثة فقط وإنما تستهدف كذلك إجراء تغييرات في العمل من حيث محتواه وأبعاده.

الفصل الثاني

الرضا المهني

تمهيد :

صار واضحا جدا لأي تنظيم يرغب في تحقيق التميز و التفوق ، أن المورد البشري هو أساس ذلك ، فإن تحققت أهداف التنظيم في كافة الأصعدة تبقى كفاءة مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي الكفاءة في تسيير الموارد البشرية ، و لذلك ظهرت حتمية إيلاء الأهمية القصوى لهذا المورد الثمين ، و تسعى التنظيمات للوصول إلى ذلك في تحقيق الرضا المهني لجميع أفرادها ، فهم بحاجة إلى الإحساس بالمساواة في المعاملة ، توزيع العوائد ، توفير الجو الملائم للعمل إلى ذلك من العوامل ذات التأثير سواء المباشر أو غير المباشر على الفرد دف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات و الرغبات المختلفة ، المتعددة و الديناميكية وفقا لما يدركه و يتصوره الفرد العامل ، و من هنا يكتسي مجال الرضا المهني بالغ الأهمية ، إذ يعتبر مقياسا يستند إليه في تحديد و وصف مستوى فعالية و كفاءة الأفراد، و نظرا لعلاقته بالحاجات و درجة الإشباع ، طموح الأفراد و دوافعهم ، فهو يتصف بخصائص تجعله يختلف و يتميز عن باقي المفاهيم الأخرى و التي ينبغي على المنظمة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد و التنظيم على حد سواء .

الرضا المهني و باقي المفاهيم الأخرى قد عولج من قبل عدة مفكرين و باحثين تعددت

و اختلفت نظريات كل حسب الفترة الزمنية التي عايشها بظروفها و العوامل المتعلقة بالموضوع السائدة في تلك الحقبة ، فنجد من النظريات و النماذج المفسرة للرضا المهني جانب ذو طبعة كلاسيكية انفراد في تحليله لذلك المفهوم من حيث طبيعته و العوامل المؤثرة فيه وفق مبادئ و معايير خاصة ، و من ناحية أخرى نجد تلك النظريات الحديثة التي ارتكزت على أسس مميزة فرضتها مختلف التغييرات التي تنامت و بالأخص على مستوى العنصر البشري ، و كلاهما قد ساهم في ترك زخم معرفي و تأصيل نظري ذو أهمية في الال العلمي و يبقى الدور على المنظمات الهادفة إلى التقدم في فهم مختلف العوامل ذات الصلة و المؤثرة في العنصر البشري لتحقيق رضاه المهني .

و على هذا سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى ماهية الرضا المهني في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فسنخصصه إلى مختلف النماذج و المقاربات التي تطرقت إلى هذا المفهوم ، لنخرج في المبحث الثالث على محددات الرضا المهني و نختم الفصل بالمبحث الرابع الذي سنعالج فيه مؤشرات المفهوم و طرق قياسه .

I. ماهو الرضا المهني

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة و رعاية بالمنظمة التي ينشط فيها فالبيئة الملائمة ، المعاملة الجيدة من الزملاء و الرئيس ، العدالة و المساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا المهني ، هذا المفهوم الذي ارتبط بالموارد البشري ، و احتل مكانة غاية في الأهمية في ميدان السلوك التنظيمي * إذ نجد أن الباحثين لا يترددون في استعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف دقيق له ، إذ يعتبر مفهوم الرضا المهني أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا و ي رجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها و دراستها بشكل موضوعي. و عليه سنحاول من خلال هذا المبحث أن نجيب على بعض الأسئلة، ما هو التعريف الذي نصوغه للرضا المهني و كيف كان تطوره؟ ما هي خصائصه؟ و ما هي أهميته؟

II. تعريف الرضا المهني و تطوره التاريخي :

من منطلق اختلاف الأفراد في طموحهم ، قيمهم ، خ برام ... نجد أن ما يرضي فرد ليس بالضرورة يرضي الآخر ، فهذا يشير إلى عدم الإجماع حول تعريف موحد و متفق عليه للرضا المهني ، و من ذلك نجد كثرة الكتابات في هذا المجال من جهات عديدة كل في مجال تخصصه إلى وضع تعريف محدد للرضا المهني كفيل بتحقيق أهداف البحث الذي تقوم به .

أمام هذا نتساءل هل الرضا المهني هو اتجاه مستقل بذاته؟ هل هو عام أم جزئي؟ و من هذا سنحاول الإجابة على ذلك في الطرح المفصل التالي لتعريف الرضا المهني .

و لكن و قبل أن نعرض على التعاريف المختلفة للرضا المهني ، نشير إلى أنه ثمة عدة مفاهيم شاع تداولها للتعبير عن الأحاسيس النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله ، فهي من جهة شبيهة لمذلول الرضا المهني ، و من جهة ثانية مرتبطة و متداخلة معه ، فنجد الروح المعنوية ، الاتجاه النفسي نحو العمل ، مناخ العمل الملائم...، فالروح المعنوية تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجيته ، فتمثل ذلك الاستعداد الطبيعي و المكتسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في العمل .¹⁰³

و في علم الإدارة تعرف الروح المعنوية بأ " اتجاهات الفرد أو الأفراد العاملين لمجموعة واحدة نحو أحوال بيئتهم العملية و نحو تعاونهم التلقائي في حدود أقصى ما تتسع له قدراتهم لصالح الهيئة التي

¹⁰³ (العيسوي عبد الرحمن ، علم النفس الإداري، ط1 ، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2004 ، ص191

يعملون فيها " و هي الدرجة التي يحقق فيها الفرد حاجاته في إطار الظروف العامة التي يعمل خلالها ، إذن الروح المعنوية هي ذلك التعبير الذي يجسد أحاسيس الفرد اتجاه عمله و الذي يعكس مدى رغبته في إشباع حاجاته المتعددة .¹⁰⁴

أما الاتجاه النفسي نحو العمل فهو بعد من ثلاث مكونات أولها العنصر المعرفي الذي يضم مختلف المعلومات ، التجارب و الخبرات و الثقافة ، ثانيا عنصر العاطفة و هو أحاسيس الفرد التي تظهر في اتجاه معين سواء إيجابي أو سلبي ، أخيرا عنصر السلوك الذي يظهر في تصرف الفرد اتجاه ما هو محيط به ، فالإتجاه النفسي نحو العمل يمثل مختلف المعتقدات و المشاعر و السلوك المتبنى إزاء العمل .¹⁰⁵

إن اختلاف مدلول المفاهيم السابقة لا يعني في مطلق الأحوال عدم تكاملها في توصيف أحاسيس الفرد نحو عمله ، فإحساس الفرد بتوفر العدالة و المعاملة الحسنة من قبل المحيطين به يجعل من أحاسيسه إيجابية نحو عمله ، و بالتالي نجده راض و روحه المعنوية عالية و اتجاهه النفسي نحو العمل ذو منحى إيجابي .

الرضا في اللغة هو ضد السخط ، و يقال ارتضاه أي ارتآه له أهلا ، و رضي عنه أي أحبه و أقبل عليه¹⁰⁶ أما اصطلاحا فيصفه الإمام أبو حامد الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب و أن الحب يورث الرضا¹⁰⁷ . حيث يقول الله جل و على في سورة الغاشية ((وجوه يومئذ ناعمة (8) لسعيها راضية (9) في

¹⁰⁴ الحربي محمد بن عبد الله ، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني، رسالة ماجستير في الحماية المدنية، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الشرطية ، الرياض ، 2005

¹⁰⁵ أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص192

¹⁰⁶ ابن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد ، مرجع سبق ذكره ، مجلد 14 ، ص323

¹⁰⁷ حامد محمد بن محمد الغزالي ، أحياء علوم الدين ، الجزء 4 ، مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد ، بيروت ، ص 243

جنة عالية (10) ((¹⁰⁸ ، و قال سبحانه و تعالى في سورة الفجر : ((يا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمَطْمَئِنَّةُ (27) ارجعي إلى ربك راضية مرضية (28)))¹⁰⁹.

و إلى ذلك فقد تعددت التعاريف و تباينت في إبراز المتغيرات ذات الصلة بالرضا المهني ، فنجده يعني " مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله ، فقد تكون إيجابية أو سلبية، و تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله"¹¹⁰ . فحسب ما جاء فيما تقدم نجد أن الرضا المهني يمثل سلوكا ضمنيا يكمن في شعور الفرد كما قد يظهر في تصرفاته الخارجية ، هذا من جهة و من ناحية أخرى قد تكون أحاسيسه إيجابية أو سلبية في تناسق مع درجة الإشباع التي تصورها الفرد من عمله .

أما بورتر فيقول أن : " أن الرضا المهني يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة و ما تحقق له من إشباع و كذا إدراكه لعدالة هذه العوائد " ¹¹¹ .

حسب هذا التعريف نجد أن الرضا المهني قائم على أساس العوائد و مدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد و درجة إدراك هذا الأخير لعدالتها ، إذن يتحدد الرضا المهني وفقا لما يلي:

- مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به .
- درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة و الموصلة إلى تحقيق الإشباع الذي تصنعه الحاجات .

فبتناسق كل من العوائد المحصل عليها و توقعات الفرد اتجاهها يحدث الرضا المهني ، و بسقوط شرط التناسق بين العوائد و التوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راض و قد يسلك سلوك غير مرغوب فيه ، إذن :

الرضا الوظيفي = درجة إشباع الحاجات × درجة إدراك عدالة العوائد .

¹⁰⁸ سورة الغاشية الآية 8 إلى 10

¹⁰⁹ سورة الفجر الآيتين 27 و 28

¹¹⁰ (1) حجازي محمد حافظ ، دعم القرارات في المنظمات، ط1 ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 ، ص ص 96 ، 97

¹¹¹ صقر أحمد عاشور ، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت،

1986 ، ص6 صقر أحمد عاشور ، المرجع السابق ، ص 92

و في نفس السياق يعرف الرضا المهني بأنه " ...أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك العامل لعدالة مستواها ، فالعامل يكون راضيا عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك ، و يكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها ، فردود أفعال العامل و مواقفه اتجاه العمل تتوقف منها على هذه الأهمية من خلال متغير وسيط هو العائد الذي يستخدمه الفرد لإشباع حاجاته ، و يؤثر هذا المتغير على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله للجهد في العمل...".

بناء على ما ذكر يتضح لنا أن العوائد بمثابة المتغير الأساس في حدوث الرضا المهني من عدمه ، و ذلك حسب التقييم الذي يجريه الفرد العامل بين قيمة ما يتحصل عليه في شكل عوائد و توقعاته اتجاهها . إن العلاقة بين العائد و الرضا المهني تبقى نسبية قائمة على فكرة التناسق بين العوائد و توقعات الفرد العامل ، إذ لا يكفي الحكم على فعالية هذا المتغير (العائد) لوحده في تحقيق الرضا لدى الفرد ، فهذا الأخير بحكم طبيعته الإنسانية تحكمه عوامل عديدة منها العوامل البيئية ، درجة تكيفه مع محيط العمل و مستوى طموحه و غيرها من العوامل المؤثرة فيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

لقد عرف هوبوك الرضا المهني بأنه " عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية ، المادية و البيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد " ¹¹²، فيرضى الفرد في حالة توفر المعاملة الجيدة من المسير و الزملاء و توفر كل من الظروف المساعدة على العمل و العوائد التي يحصل عليها، فبتفاعل هذه الجملة من العناصر المهمة بالوضع النفسي و المادي يتحقق ذلك الارتياح و سعادة الفرد في وظيفته. و في تعريف آخر نجد أن الرضا المهني " هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع

الحاجات و الرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) و بيئة العمل ، مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل ، مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة " ¹¹³ (2). إن درجة التكيف تختلف من فرد لآخر ، هذا ما يساعد في إبراز درجات الرضا في جوانب العمل المختلفة ، فالفرد العامل يجب عليه معرفة إجراءات منظمته ، و إقامة علاقات جيدة مع الزملاء و الرؤساء إضافة إلى تعلمه كيف يكون عضوا مشاركا و فعالا في اموعة المنتمي إليها ، و ذا التكيف قد يحصل الرضا المهني لديه.

¹¹² (1) أنور سلطان محمد سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 59

¹¹³ العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، القاهرة ، 1995 ، ص 189

و من أنصار هذه النظرية دايفيس ، الذي يعرف الرضا المهني بأنه : " ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر و هو نتيجة للتكيف مع العمل ، و يعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله " . نستشف من التعريف أنه توجد علاقة بين الرضا المهني و القرارات التي يأخذها العامل اتجاه عمله، إلا أن تلك العلاقة تبقى محدودة ، فالفرد لا يقرر إاء خدمته من المنظمة بمجرد عدم تحقق الرضا لديه فالحاجة إلى المال الذي يحققه من عمله تعد بمثابة الفاصل بين مواصلة الانتماء إلى المنظمة أو التخلي عنها، ذا يكون الفرد العامل قد ربح كفة العائد

إن ما تم تقديمه من تعاريف يتيح لنا أن نتساءل عن ما إذا كان الرضا المهني محدود في تلك العوامل التي شملت العائد و ظروف العمل الملائمة و درجة التكيف أم أن لطموحات الفرد دور في تحقق الرضا ؟ تتفاوت درجة الطموح من فرد لآخر فهذا يطمح إلى الرقي الدائم و يتخطى الصعاب و آخر يجعل لطموحه حد معين و كل له و جهته و أسبابه الخاصة ، و عليه يطلق تعبير الرضا المهني على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته استنادا لطموحاته و رغبته في التجديد و التطوير و النمو و من ثم تحقيق أهدافه الاجتماعية و الاقتصادية ، فالفرد في مثل هذه الحالة يكون بمثابة الشخص المتكامل مهنيا الذي يرتبط بعمله و يتخذ وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق أهدافه و في ذلك تنمية لمسؤولياته .

في حين يذهب كاتزل إلى " أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه " فالفرد يطمح لبلوغ هدف محدد يقارنه بما تم تحقيقه فعلا ، فالرضا إذن قائم على أساس ما يطمح إليه الفرد و ما تم تحقيقه فعلا .

غير أن لولير يرى " أن كافة نظريات الدوافع و الحوافز و بعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول الفرد على مزيد مما كان يريد تجعله أكثر قناعة ورضا " .

فالحاجات غير المشبعة تولد الإحساس بعدم الرضا ، فيسلك الفرد سلوكا متميزا قصد تحقيق طموحاته و التخفيف من حدة التوتر و إحداث الرضا المهني ، و منه تنثير لنا هذه النقطة عند تحديد مفهوم الرضا المهني ضرورة مسايرة العمليات المسببة له بدءا بتلك الحاجات التي تولد الدافع نحو العمل ، هذا الأخير الذي يصل بالفرد إلى الإشباع من خلال ما يتم اكتسابه من عوائد ، فيتحقق الرضا و نوضح ذلك فيما يلي:

الحاجات : تتعدد الحاجات و تختلف من فرد لآخر و كلهم يرغبون في إشباعها .

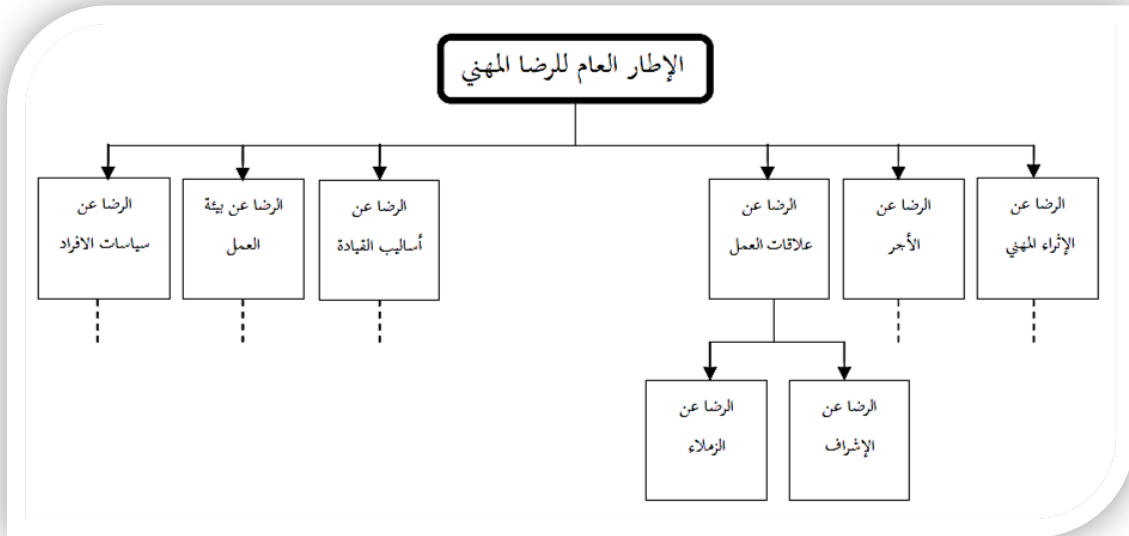
- الدافع : تمثل الحاجة عاملا مثيرا للدافع فيتوجه الفرد نحو منبع إشباع تلك الحاجة .
- الأداء : يتجسد الدافع في الواقع من خلال العمل الذي يقوم به الفرد اعتقادا منه بأا الوسيلة الكفيلة لتلبية حاجاته.
- الإشباع : تأدية العمل بالشكل المرغوب فيه يكون منتهى حالة الإشباع .

• الرضا : إن إشباع الحاجات من العمل الذي يقوم به الفرد تجعله راضيا عن عمله، و من هذا فإن كل الحاجات و الحوافز في شكل نسق متسلسل تحدث الرضا المهني.

إن المورد البشري و بالنظر إلى المكانة التي يحتلها في المؤسسة فهو بحاجة إلى كل ما يرضيه ، سواء تعلق الأمر بظروف العمل أو ساعات العمل أو الأجر... ، أي كل متغير ذو تأثير مباشر أو غير مباشر عليه، و في ذلك دليل على أن الرضا المهني العام يكتمل بحدوث الرضا الجزئي.

يعتبر الرضا المهني متغير موع الأحاسيس التي تولدت لدى الفرد نحو عمله ، و ذا تكون درجة الرضا العام دالة عن النتيجة النهائية لدرجات رضا الفرد عن مختلف جوانب عمله (1) ¹¹⁴ و نوضح ذلك في الشكل التالي:

شكل (2-2) الإطار العام للرضا المهني



و عامة يتفق غالبية علماء السلوك التنظيمي على أن الأفراد بالمنظمات يشتركون في تكوين اتجاهات ذات صلة حول العمل ، الإشراف ، الأجر ، الزملاء بالعمل ، ساعات العمل و فرص الترقى ... إلخ بمجرد التحاقهم بمنصب العمل ، و مجموع هذه الاتجاهات تتجسد في الرضا المهني ، و عليه فإن هذا

¹¹⁴ (1) صقر أحمد عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 140

الأخير هو نتاج لعدة تفاعلات يقيّمها الفرد العامل مع عمله و بيئة العمل و ما تحتويها من أنظمة و إجراءات و تفاعله مع جماعة العمل و حصيلة ذلك تنعكس في درجة إشباع الحاجات المطلوبة.

و إلى ذلك فقد شهد هذا المفهوم تطورا ملموسا باستخداماته المتعددة عبر مواقف صناعية و ظروف اجتماعية و اقتصادية مختلفة تأثرت بالاتجاهات الفكرية المعاصرة بعد التون مايو أول المهتمين بدراسة الرضا المهني من خلال تجارب هاوثورن (1927) بالولايات المتحدة الأمريكية ، و قد وظفت البحوث و الدراسات الأولى مفهوم الرضا كمحرك للتكيف النفسي و الاجتماعي من خلال العلاقة بين سمات الشخص و الاتجاهات بدءا بأبحاث ماك موري (1932) وغيره¹¹⁵ كما استخدمت مدرسة العلاقات الإنسانية مفهوم الروح المعنوية للعاملين كمحرك لرفع الإنتاجية بحيث يرجع مصدر الإحساس بالرضا لديهم إلى تقوية الدافعية و الشعور بالإشباع لحجم .

و يعد هوبوك من من الباحثين الأوائل (1934) الذين عالجوا مفهوم الرضا المهني كنسق يضم عوامل بيئية و نفسية تثير لدى الشخص أحاسيس بالرضا عن العمل¹¹⁶ فضلا عن بحوث أهربروك في نفس السنة من خلال دراسة نسبة الراضين عن العمل و غير الراضين و ربطها بمحتوى العمل و تحليل مصادر الرضا و سوء الرضا كمحاولة لتحسين ظروف العمل ، و تلتها دراسة شركة برود تشيال للتأمين (1958) التي توصلت إلى تحديد عوامل الرضا المهني كالتالي :

- الاعتزاز بجماعة العمل .
- الشعور بالرضا الناتج عن طبيعة العمل .
- درجة الاندماج في الشركة .
- الرضا عن الأجر الحالي و المرتقب .
- المركز الحالي و المتوقع .

أما فروم (1964) فقد اعتبر أن الرضا المهني اتجاه وجداني يرتبط بأدوار العاملين و حدد أبعاد الرضا بالعوامل التالية :¹¹⁷

- الاتجاه نحو الإدارة .
- محتوى العمل .

(1) ¹¹⁵ بويابة محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية و التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم

الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2004 ، ص 133

(2) ¹¹⁶ بالرابح محمد ، الرضا عن العمل ، مخبر تطبيقات علوم النفس و التربية من أجل التنمية في الجزائر ، جامعة وهران ، 2011 ، ص 73

(1) ¹¹⁷ بالرابح محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 74

- الحوافز المالية .
- فرص الترقى .
- زملاء العمل .
- ظروف العمل .

حيث بلغت عدد الدراسات خلال الفترة الممتدة من 1957 حتى 1972 ، 3350 كلها قامت بمعالجة موضوع الرضا المهني من جوانب مختلفة من خلال اتجاهين أساسيين :

أ. الاتجاه الأول : 118

تناول الرضا المهني كظاهرة أحادية ذات بعد واحد ، حيث يشكل الرضا و انعدامه طرفي النقيض للمفهوم الأساسي و انبثق عن هذا الاتجاه نموذجين مختلفين :

- النموذج الأول اهتم بدراسة المتغيرات المتعلقة بشخصية الفرد و أثرها على الرضا المهني .
- النموذج الثاني اقتصر على البحث في العوامل المرتبطة ببيئة العمل .

ب. الاتجاه الثاني :

عالج الرضا المهني كظاهرة ذات بعدين باعتبار أن الرضا و عدم الرضا لا يمثلان الضدين ، كون أن انعدام مصدر من مصادر الرضا يؤدي إلى دنو درجته و لكن أثره لا يصل على حد العدم .

III . خصائص الرضا المهني:

على إثر التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا المهني عن باقي المفاهيم الأخرى يمكن إجمالها على النحو التالي :

يعد الرضا المهني مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالأحاسيس التي قد تترجم في شكل سلوك يعكس حالة الفرد العامل ، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا المهني صريح و بالمقابل قد نجده ضمناً يكمن داخل الفرد .

إن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك الناتج عن الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة ، فإذا فسرناسلوك أحد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل ، قد يكون تفسير ليس في محله و نرجع سبب ذلك السلوك إلى وسائل المواصلات ، ذا نكون أمام تفسيرين متباينين يؤكدان أنالرضا المهني ليس مستقلاً بذاته و إنما مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها و درجة تأثيرها على رضا الفرد .

(2) 118 بارايح محمد ، المرجع السابق ، ص75

يحتاج الفرد إلى عائد يتناسب و جهده المبذول في العمل ، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل إلى غير ذلك من الأمور الضرورية ، إذا للرضا المهني أبعاد مختلفة ، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل و يعتبر رضا جزئي كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل و يعتبر رضا عام . و من المهم أن نميز بين مفهومين :

- الأول رضا العمال في عملهم ، أي أن مصدر الرضا يكمن في الجو الاجتماعي الجيد للعمل .
- الثاني رضا العمال بعملهم أي بالعمل نفسه (خصائصه) و هذا ما يؤكد نيوباي في دراسته للرضا الوظيفي بين مجموعة من المزارعين سنة 1977 ، إذ تبين له أن جميع هؤلاء العمال تقريبا كانوا راغبين في عملهم و لكن ليس بالعمل نفسه.¹¹⁹

إن مسألة الرضا المهني تبقى نسبية إلى حد كبير ، و يرجع سبب ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد و مختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد و مدى تكيفه مع العمل بحد ذاته و البيئة المتواجد فيها ، حالة ممارسته لنشاطه اليومي ، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام هذه النقطة و إيلائها قدرا كبيرا من الاهتمام ، أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة و ثانيا لأن الوسط متجدد يساير التكنولوجيا و التطور في مختلف الآلات و نقصد بذلك تعدد الحاجات و تطورها هي الأخرى .

إن رضا الفرد عن العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم ، قد لا يرضى به مستقبلا ، إذن نستطيع القول أن الرضا المهني ذو طبيعة ديناميكية ، فهو بحاجة دائمة إلى تنميته و مساندة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر و علاقته بمستوى المعيشة مثلا . و البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط ، بل يتعدى الأمر إلى البحث عن الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة ، و استمرارية العوامل الدافعة للعمل و تطورها الدائم ، إذ من المحتمل أن ينخفض الإحساس بالرضا بعد أيام أو أشهر في المنظمة إذا لم يكن هناك برنامج عمل واضح ، و خطة ديناميكية في ذهن القيادة الإدارية تعمل على اعتمادها بشكل دائم وإعادة النظر فيها من خلال الممارسة العملية بغية تطويرها ، و بذلك تحقق أفضل السبل و أحسن النتائج بالنسبة لرفع مستوى الرضا. فضرورة التركيز

¹¹⁹ (1) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم ، مكتبة غريب، مصر، 1992 ، ص 136

على مبدأ المتابعة الدائمة و التوجيه المستمر شيء مطلوب من أجل الحفاظ على مستوى معين من الرضا المهني لأي عامل داخل المؤسسة .¹²⁰

بناء على ما تقدم نخلص إلى أن الرضا المهني مرتبط بمشاعر الفرد العامل التي تحدد اتجاهاته المختلفة سعيًا لإشباع حاجاته المطلوبة ، و يظهر ذلك في الواقع العملي من خلال سلوك العامل الذي يكشف عن مدى تفاعله مع محيطه المتواجد فيه، المتسم بالتغير المستمر، ما يجعل من الرضا المهني ذو طبيعة ديناميكية و استقرار نسبي ، يستدعي الأمر متابعته باستمرار و إحداث ما تطلبه الظروف من تغيير على مستوى الأسس و المعايير المعتمدة في تحفيز الفرد و الكفيلة إلى أبعد حد بتحقيق الرضا لديه .

و كنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا المهني على درجة بالغة من التشابك يصعب كثيرا التحكم فيه بشكل تام نظرا لتعدد الجوانب المتعلقة به ، و يبقى الدور على المنظمة الراغبة في البقاء و النمو، أن تعي كل ما يؤثر في الفرد ، لأن ذلك من شأنه خلق الرضا الذي له أهمية بالغة على مستوى الفرد و المنظمة .

IV . أهمية الرضا المهني:

- يعد الرضا المهني من أهم الظواهر التي ينبغي الاهتمام ا و هذا لأمرين بالغين في الأهمية :¹²¹
- أولا كون الرضا هدف بحد ذاته لكل فرد ، فأيا كان الفرد فهو يطمح أن يكون راضيا و ينعكس ذلك على بقاء اهتمامه بعمله .
 - ثانيا مساهمة الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد .

ومن بين جملة النقاط التي تبرز أهمية الرضا المهني:

للرضا المهني أهمية بالغة على الصحة الجسدية ، فلا ريب أن الحالة النفسية للفرد لها واضح التأثير على الناحية الجسدية ، التي لها آثار كذلك على الصحة النفسية ، فرضا الفرد يسبب راحة نفسية تعود بالفائدة على الحالة العضوية، والعكس كذلك فالمشاكل و التوتر يكون الحالة النفسية المتعبة مما تتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كالإيثار العصبي مثلا . و ذا يعد الرضا المهني أحد مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة الجسدية .

(1) الحج زراوي طه ، الإدارة الصناعية و مستلزمات التقدم الاقتصادي، ط2 ، دار الطليعة، بيروت، 1973 ، ص549

(2) شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره، ص 6

تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا و مشاكل الصحة النفسية و العقلية ، فإذا أتحنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح و الطمأنينة و تكون حالته العقلية و النفسية أبعد عن المشاكل و الاضطرابات ، و على العكس من ذلك فإن العامل الذي ترغمه الحاجة الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوماً بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائماً للتفكير في الوسط الاجتماعي و وسط عمله ، و كحتمية ستكون سلبية على حالته العقلية و النفسية .

العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد ، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرضاً هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، و إننا لنجد تأثيراً متبادلاً فكما أن لاتجاهات العمل آثار على اتجاهات الحياة فهذه الأخيرة آثاراً على اتجاهات العمل ، و الدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلاً في وسطه العائلي سيكون لها تأثيراً على توازنه في عمله و تشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه المهني .

الرضا المهني لا يخلف آثاراً على الفرد العامل و حسب بل له بالغ الأثر على المنظمة حيث ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا المهني بالإيجاب على المؤسسة في شكل: ¹²²

- ارتفاع في مستوى الكفاءة و الفعالية ، فالرضا المهني يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً خلال عملها .
- ارتفاع في الإنتاجية و الأداء ، فالرضا المهني يخلق الرغبة لدى الموارد البشرية في الإنجاز و تحسين الأداء .
- تخفيض تكاليف الإنتاج ، فالرضا يساهم في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي ... الخ .
- ارتفاع مستوى الولاء فشعور الفرد بأن وظائفه أشبعت حاجاته المادية و غير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة .

و على المستوى الكلي فإن الرضا المهني ينعكس بصورة إيجابية على المجتمع و ذلك في صورة: ¹²³

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية .

(1) شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 6

(2) شاطر شفيق ، المرجع السابق ، ص 7

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع .
من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية و انطبعا ا عن الوظائف ، و التي تختلف بين المواد البشرية باختلاف شخصيا ا و حاجا ا و طموحا ا ...

V. المقاربات و النماذج الخاصة بالرضا المهني

اهتم الباحثون بتفسير الرضا المهني منذ بداية القرن العشرين ، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور ، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا المهني ، تم تلى ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو و التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموارد البشرية ، و هي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، و أعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا المهني للمورد البشري في المنظمات ، سنعرضها تباعا .

1. نظريات المحتوى

تركز نظريات المحتوى على تحليل الحاجات الإنسانية سواء ما كان منها ماديا ، جسديا أو نفسيا، و سنعرض هنا أهم الأفكار الواردة فيها .

أ. نظرية تدرج الحاجات :

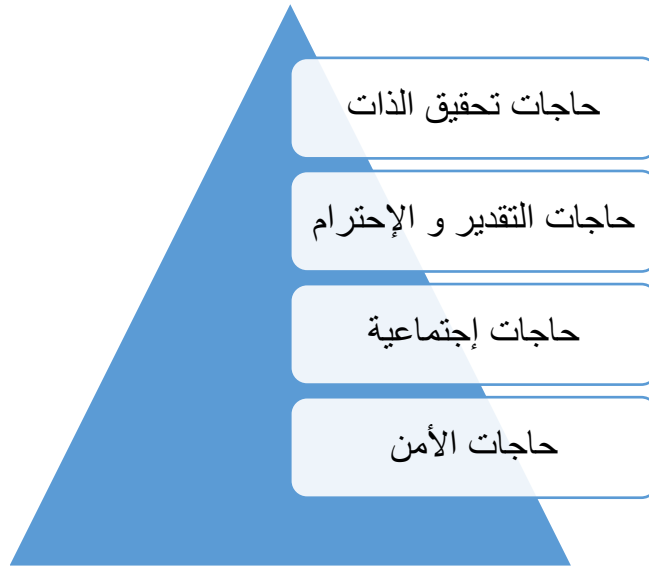
تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة المقارنة الأولى التي بينت و فسرت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية ، و إنما ثمة دوافع أعلى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه المهني ، و بشكل أعم فقد قدم صاحب النظرية إبراهيم هارولد ماسلو الذي يعد من رواد المقارنة السلوكية نظرية حول تدرج حاجات الأفراد ، المرتكز فيها الحاجات المتعددة و المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ، فكانت البداية تستند على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا ، فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل لرغبة منهم لإشباع حاجات متعددة ، إذ يرى ماسلو أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب إشباعها في سلم هرمي بدءا بالحاجات الطبيعية مرورا بالحاجة إلى الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ، الاحترام و التقدير و أخيرا تحقيق الذات .

واستند ماسلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي : ¹²⁴

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات غير المشبعة ، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا .
- حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها و درجة إشباعها ، بدءا بالحاجات الأساسية كالطعام و الشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات .
- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو ، و ندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي :

¹²⁴ (1) عزيزون زهية ، مرجع سبق ذكره ، ص 56

شكل (2-3) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



الحاجات الطبيعية: و هي حاجات أساسية يطالب ا الفرد ، و لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه و نموه ، فإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور ، و يؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور و الطلب هي الحاجة الطبيعية ، و يتم إشباعها بالأجر الكافي و الامتيازات المختلفة .

حاجات الأمن: بعد إشباع الحاجات الأساسية (الطبيعية) ، تتولد الحاجة إلى الأمان و الاستقرار، أساسها البيئة الآمنة و المساعدة على العمل ، و يطالب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده و الكافي لمواجهة متطلباته اليومية ، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة و التأمين ضد أخطار العمل مثلاً.

الحجات الاجتماعية: بعد إشباع كل من الحاجات الطبيعية و حاجات الأمن تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة و حب الانتماء إلى ا موعة ، التعاطف مع الآخرين و تكوين علاقات جيدة مع الزملاء و المسؤولين ، و إذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر و عدم قدرة الفرد على التكيف* مع من حوله هذا العنصر (التكيف) الذي له دور في تحقيق الرضا المهني للفرد .

حاجات التقدير و الاحترام: الفرد بطبعه يحتاج إلى الاحترام و التقدير و في ذلك يسعى إلى تكوين تصور إيجابي عن نفسه ، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد و مهم ، أي تقبل الجماعة له و احترامه ، و هذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين :

أولهما متعلق بالثقة بالنفس و مستوى الطموح و القدرة على الإنجاز ، و الثاني يتعلق بالسمعة الحسنة و الصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه ، فيتفاعل العنصرين يحصل احترام الآخرين و تقديرهم له مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بأنه بلغ مكانة غاية في الأهمية في نظر غيره .

حاجات تحقيق الذات: تمثل أعلى الحاجات ، فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السالف ذكرها ، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد ، أي تحقيقه لطموحاته و أهدافه ، و يذكر في ذلك ماسلو أ | " التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون " ¹²⁵ و تجسيد ذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتوافق و مؤهلاته و قدراته ، مع ترك ال أمامه لإبداء المقترحات و المناقشة في القرارات المختلفة أي الركون إلى مبدأ المشاركة .

الجدول (1-2) نسب تحقيق الحاجات حسب ماسلو

النسبة المئوية (%)	الحاجات
10	حاجات تحقيق الذات
40	حاجات الاحترام و التقدير
50	الحاجات الاجتماعية
70	حاجات الأمن
85	الحاجات الطبيعية

وعليه يرى ماسلو أن إشباع الحاجات في تعاضم مستمر ، فتلك الحاجات هي التي تدفع بالفرد إلى تبني سلوك معين باعتباره الطريق لإشباع حاجاته المرغوبة ، إذ أن الحاجات غير المشبعة بمثابة العناصر المحركة لدوافع الفرد ، و عدم تلبية هذه الحاجات لمدة طويلة نسبيا يحدث ردود فعل سلبية من طرف الفرد العامل كالأعتداء بنوعيه المعنوي و المادي و غيرها من الظواهر السلبية التي تعد من بين مؤشرات عدم الرضا المهني .

¹²⁵ (1) عزيزون زهية ، مرجع سبق ذكره ، ص 58

إن نظرية ماسلو لها أهميتها في المجال العلمي والتأصيل النظري ، إذ تستطيع أن تكون الموجه الفعال للمنظمات في فهم دوافع أفرادها ، وتحديد العناصر المناسبة لإشباعها كالاتي اعتماد على أسس سليمة لعملية التحفيز لأن ذلك يحقق الرضا المهني للفرد ، وبالرغم من أن الربط بين العوامل النفسية بالعوامل المادية إلا عدة انتقادات، فالفرد العادي يحقق إشباعا لحاجاته وفقا للنسب المدرجة في هرم تدرج الحاجات المبيّن أدناه

وفقا لهذا نجد أن السلوكيات لا تحددها حاجات و رغبات معينة بعينها وإنما تتأثر و تتحدد من خلال مجموعة الحاجات المعلنة سابقا ، و هذا الأمر متنافي مع تصور التسلسل الثابت للرضا المهني وفق منحى تسلسلي لإشباع الحاجات . فتحقيق الرضا المهني أي إشباع حاجة في مستوى ما لا يكفي لإلغاء هذه الحاجة و إحلالها بحاجة مادية ، و السبب في ذلك يرجع إلى الميزة الفطرية للإنسان التي تيمتّع فيها يخص الحاجات فهي لا تزول و إنما يتم إشباعها و المحافظة على ذلك المستوى من الإشباع ، ومن جهة أخرى الشعور بعدم الرضا نظرا لعدم إشباع حاجة ما لا يستبعد تنشيط الحاجة الأعلى منها مرتبة في السلم.

و من هنا يمكن القول أنه لا يوجد ثبات في ترتيب الحاجات ، فهو يختلف باختلاف الأفراد و الأزمنة ، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من إشباع حاجة ملحة إلى إشباع حاجة أخرى أقل منها رغبة ، فالفرد مثلا مستعد لتفضيل إشباع حاجة تحقيق الذات قبل إشباع الحاجات العاطفية ، و من جهة أخرى يختلف الأفراد في درجة الأهمية و الأوزان التي يعطوا لكل حاجة و ذلك بسبب اختلاف طبائع الجنس البشري ، و أما الزمن فهو عامل مهم في ترتيب حاجات الأفراد ، إذ يتغير ترتيب الحاجات في التسلسل السلمي بحسب الظروف التي يعيشها الفرد في تلك الأثناء ، فقد يركز الفرد العامل عند بداية عمله على حاجة الأمن و الاستقرار و ترقيته إلى منصب أعلى تجعل من الحاجة إلى تحقيق الذات أكثر أهمية .¹²⁶

كما أن الدراسات الميدانية التي أجراها كل من هال و نوقام سنة 1968 و دراسة لولير و ساتل سنة 1972 لم تؤكد ما ذهب إليه ماسلو بخصوص التتابع الهرمي للحاجات و أهمية الحاجات بالنسبة للأفراد، فقد يكون هناك أكثر من مستوى للحاجات توجه سلوك الفرد في آن واحد ، حيث يمكن إشباع مثلا حاجة تحقيق الذات في نفس الوقت الذي تشبع فيه حاجة الاحترام.¹²⁷

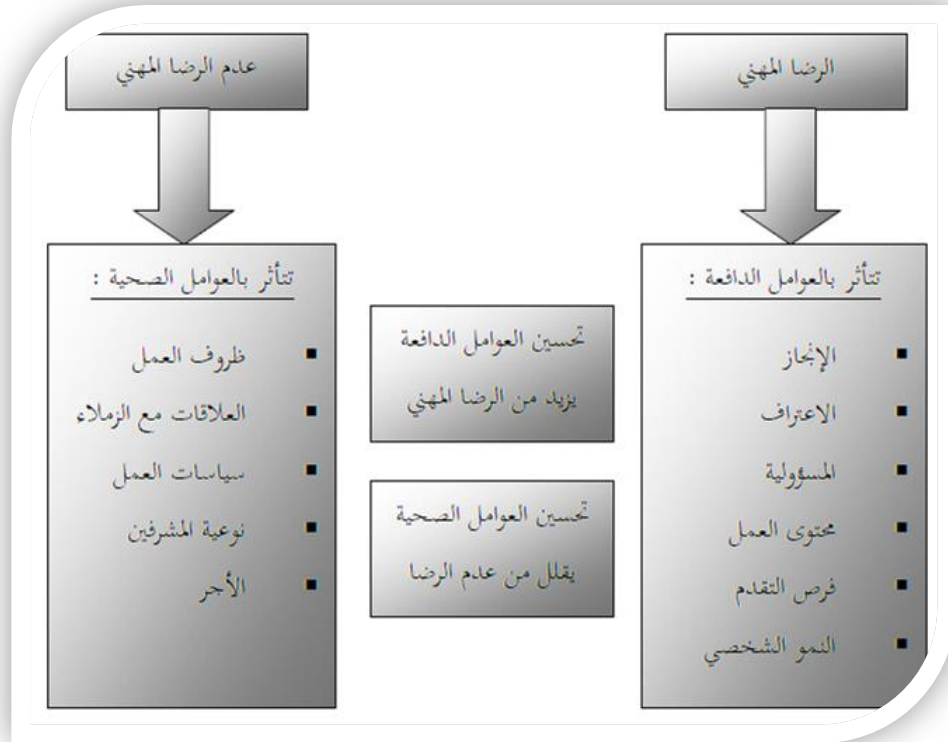
¹²⁶ العبدلي ناصر محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 159

¹²⁷ عزيزون زهية ، مرجع سبق ذكره ، ص 59

ب. نظرية العاملين :

طوت نظرية فريديريك هرزبرغ تحليلاً مخالفاً لنظرية ماسلو عن الرضا المهني و الأساس الذي تضمنته هو أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا ،¹²⁸ فبعد المراجعة التي قام ا فريديريك هرزبرغ ، ماسنو و سيندرمان لاتجاهات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1957 ، و التي مست 200 محاسب و مهندس تم سؤالهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين و محفزين و المناسبات التي كانوا فيها متذمرين و محبطين تبين انه ثمة نوعين من الحاجات ، الأولى حاجات الفرد التي تمنعه من الألم (العوامل الصحية) و الثانية حاجات تنميه نفسيا (العوامل الدافعة)¹²⁹ ، و يمكن أن نعرض فحوى هذه النظرية في الشكل التالي :

شكل (2-4) نظرية العاملين لهرزبرغ



¹²⁸ Luc Boyer et Noel Equibey, Organisation, théories et application, édition d'organisation, Paris 2000 . P81

¹²⁹ العامري صالح مهدي محسن ، الغالبي طاهر محسن منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 495

أ. العوامل الصحية :

هي عوامل تكون مسؤولة عن حالة عدم الرضا في حالة غيابها ، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة و حافز لدى الفرد العامل فهي كفيلة بحمايته و صيانتته .

ب. العوامل الدافعة :

تمثل مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دافعة لسلوكيات العاملين ، و تتسبب في حدوث الشعور بالرضا الوظيفي ، و توجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها .تعد العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا ، و بتوافر العوامل الصحية لا يؤدي إلى حدوث الرضا و نقصها يؤدي إلى عدم الرضا ، و بصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق في حالات وفر الحد المعقول و المناسب من العوامل الدافعة و الصحية مجتمعة ، و يؤكد صاحب النظرية أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا المهني و أن فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد . إن القاعدة التي تقوم عليها نظرية العاملين تكمن في أن الرضا المهني و الاستياء متغيرين منفصلين مما يعنى أن عكس الرضا هو عدم الرضا و ليس الاستياء ، و عكس الاستياء هو عدم وجود استياء و ليس الرضا ، و تختلف العناصر المسببة للرضا العام عن تلك التي تشكل الاستياء العام فالعوامل الدافعة (المحفزة) تسبب الشعور بالرضا و في الجهة المقابلة نجد العوامل الصحية ذات تأثير في إحساس الفرد بالاستياء الحاد ، فكلما زادت درجة إشباع العوامل الصحية قل معها الشعور بالاستياء إلى أقصى درجة ، أما زيادة درجة إشباع العوامل الدافعة يزيد معها الشعور بالرضا ويصل إلى حالة الشعور بالرضا الكلي.

130

لقد لاقت نتائج نظرية هرزبرغ نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية ، بعدما قام بتطبيقها و اختبارها على عدد كبير من العاملين و الموظفين من كلا الجنسين في مؤسسات عامة و خاصة و في مستويات عليا و دنيا ، وعلى الرغم من ذلك نجدها لاقت عدة انتقادات نذكر منها:

- لم يصل عدد الأماكن التي جمعت منها البيانات العدد الكافي ، إذ شمل تسعة أماكن و 200 مفردة .
- إضافة إلى أن البيانات التي أخذت من هذه الأماكن اعتبرت مجموعة واحدة مما أدى إلى إهمال الفروق الموجودة في العينة .
- استخدم هرزبرغ مقابلة شبه محددة لقياس الاتجاه نحو العمل.

(1) 130 شفيق رضوان ، السلوكية و الإدارة ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 1994 ، ص ص 42 - 43

- العينة التي تم اختبارها ليست ممثلة للمجتمع لأنها اشتملت على مهندسين و محاسبين فقط .
- إضافة إلى ذلك فالعوامل الصحية لدى فرد ما يمكن أن تكون كعوامل دافعة لفرد آخر و هذا يشير إلى أن تصنيف العوامل غير ثابت بسبب التفاوت الشخصي بين الأفراد .

2. نظرية الحاجات المكتسبة (الإنجاز) :

صاغ الباحث دافيد ماكليلند نظريته سنة 1967 بناء على مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين أطلقه عليه اسم Thématique Appréciation Test بعد أن عرض مجموعة كبيرة من الصور و الرسوم على جموع كبيرة من الأفراد و كان يعتقد بأن هؤلاء سيسقطون حاجات المهمة و الأساسية و هم يقومون بتفسير هذه الصور ، و قد خلص في اية الاختبار أن هناك ثلاث حاجات أساسية تتفاوت في قواها و أهميتها لدى الأفراد العاملين و هي :¹³¹

الحاجة للإنجاز : إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص لخوض غمار حل المشكلات ، التحدي و التفوق ، فحسب رأي م اكليلند ، إن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتصرفون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في وضع الأهداف ، اتخاذ القرارات و حل المشكلات ، و من جملة الخصائص التي يتميز بها هذا الصنف من الأفراد ما يلي :

- الاندفاع نحو بعض الأهداف التي تتصف بالتحدي.
- الميل إلى التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
- يحبون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.
- يميلون إلى الحصول على معلومات سريعة و محددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم .
- يمكن تحفيزهم بالمال ، و إذا تم تحقيق العناصر الأربعة الآتية الذكر يتحقق الرضا المهني لديهم

الحاجة إلى القوة : إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة و التحكم في سلوك الآخرين، و في ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة و المسؤولية .

الحاجة إلى الانتماء : الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لنسج علاقات صداقة جديدة مع الزملاء في بيئة العمل فيشعرون بالارتياح و الطمأنينة و بالتالي يتحقق رضاهم المهني، هذا

(2) ¹³¹ العامري صالح مهدي محسن ، الغالبي طاهر محسن منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 496 و 497

من جهة و من ناحية أخرى نجدهم يختارون منبين زملاء العمل أصدقائهم المقربين ، أي الاندماج التام في حالة من السعادة الاجتماعية توفرها بيئة العمل .

3. نظرية الحاجات الثلاث (ERG):

لقد جاءت نظرية ألدرفر سنة 1972 تطويرا لنظرية تدرج الحاجات لماسلو ، فصاحب المقاربة يرى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث جموع¹³²:

- حاجة الوجود : و هي تماثل الحاجات الطبيعية و حاجات الأمن في هرم ماسلو .
- حاجة الانتماء : و هي تمثل العلاقات الاجتماعية و المكانة .
- حاجة النمو : و هي تساوي تحقيق الذات عند ماسلو .

و تفترض النظرية أن هذه الفئات الثلاث تختلف من حيث أهداف الإشباع و وسائله ، فيتم إشباع حاجات الفرد ماديا بالطعام و السكن و غيرها ، أما الحاجات الاجتماعية فتشبع بالعلاقات و التقدير ، في حين تشبع حاجة النمو بالتطوير و التعلم ، و تشير النظرية إلى مبدأ غاية في الأهمية و هو مبدأ الإحباط و التراجع الذي يتضمن التركيز على أن إشباع حاجات مشبعة أصلا يولد العجز عن إشباع حاجات أخرى و هذا يمثل سلوك تعويضي قد يكون مرضي في بعض الأحيان و غير مرضي في أحيان أخرى .

و تمثل هذه النظرية إضافة نوعية لنظرية ماسلو حيث أ ا تعطي للتعلم الاجتماعي دورا مهما في دافعية الإنسان و سلوكه ، كما أ ا تفسر سبب مبالغة البعض في إشباع حاجات معينة دون أخرى ، لذلك تنبه هذه النظرية الإدارة إلى تحديد حاجات الأفراد المهمة و توفير الوسائل و مساعد م في إشباعها بالانتقال من مرحلة على أخرى .

رغم بعض الاختلافات في الطرح و الترتيب و مسميات الحاجات فإن مجمل نظريات المحتوى قد حاولت بطريقة أو بأخرى أن تجيب على الأسئلة التالية :¹³³

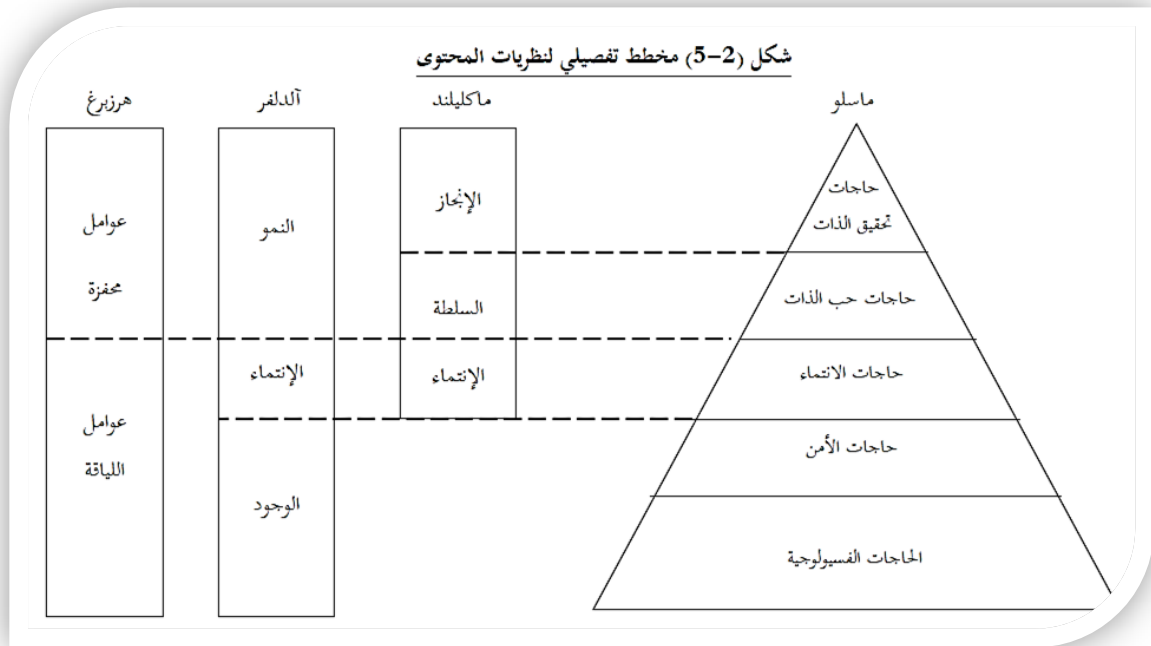
- كم هو عدد الحاجات المختلفة للفرد ؟
- هل يمكن أن تشبع هذه النتائج المحققة هذه الحاجات أو جزء منها ؟

¹³² شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

¹³³ العامري صالح مهدي محسن ، الغالبي طاهر محسن منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 497

- هل هناك تسلسل يربط هذه الحاجات ؟
- ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد ؟ و يمكن أن نعبر عن هذه النظريات في الشكل.

شكل (2-5) مخطط تفصيلي لنظريات المحتوى



4. نظريات المسار (العملية) :

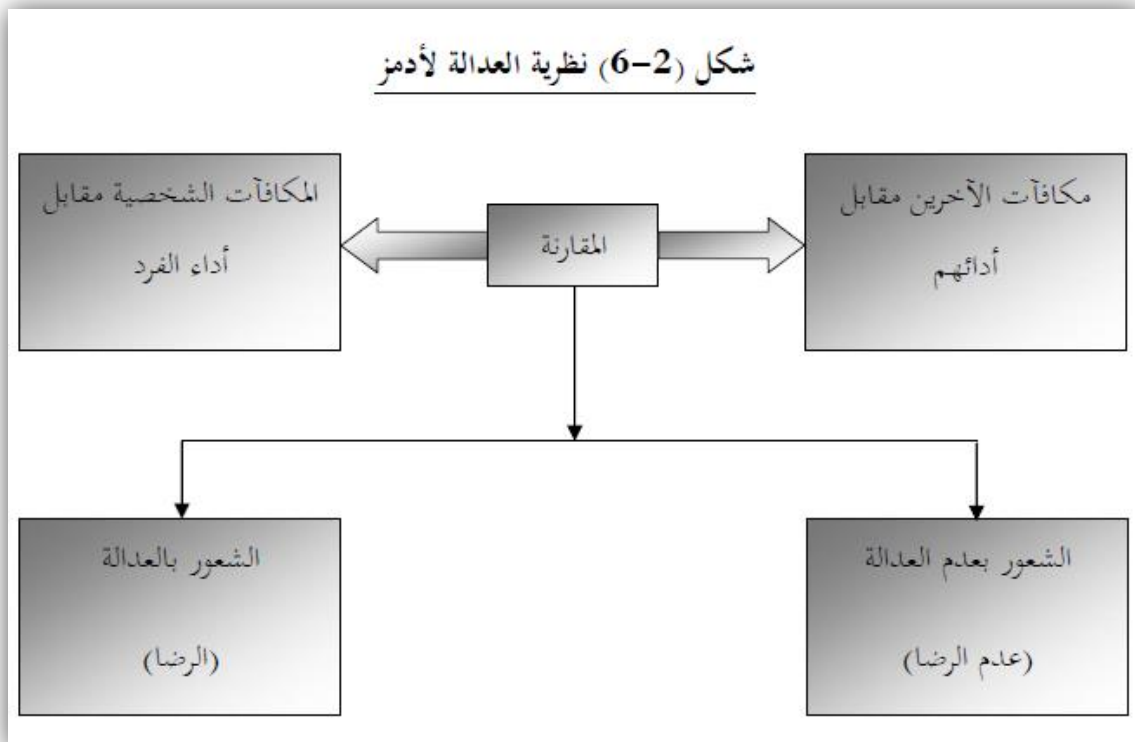
توضح نظريات المسار كيفية اختيار العاملين سلوكيات معينة لأداء العمل من بين مجموعة بدائل و ضمن سياق تحقيق حاجات أساسية لغرض النجاح ، و بالتالي فإن مجموعة النظريات هذه تركز على أسلوب التفكير أو المنهج المعتمد من الفرد في التنظيم عندما يحس بالرغبة في إشباع حاجة معينة ، و سنحاول في هذا المقام استعراض ثلاث نظريات و هي :

أ. نظرية العدالة في العائد :

تعود جذور هذه النظرية إلى ستيسي آدمز و التي ظهرت سنة 1963 ، و تنظر إلى أن العدالة و الإنصاف في معاملة الفرد في مهنته هي الفكرة الأساسية في قيامها ، فالأفراد يبحثون عن الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالباقيين ، تلك المعاملة المنصفة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد و أدائه و رضاه المهني

134. و بناء على ذلك ، إذا أدرك العامل من خلال المقارنة أن العائد الذي يحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا ، أما إذا أدرك أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي و لا يتناغم مع الجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بعدم تئمين جهده و يؤدي ذلك في النهاية إلى عدم الرضا .
و تتوضح نظرية العدالة في الرضا المهني عندما يشعر الأفراد أن العوائد المقدمة من طرف المؤسسة كالراتب ، الاعتراف و التقدير، موزعة توزيعا متساويا بينهم وفقا لما يستحقه كل واحد ، و تعتمد هذه النظرية على :

- المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل : العمر، المستوى التعليمي ، المهارة ، مقدار الجهد المبذول في العمل.
 - العوائد تمثل الجزاء أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد مقابل ما بذله من جهد ، كالدخل مثلا ، الاعتراف ، الترقية... الخ.
- و يتم تحديد عدالة العوائد التي تقدمها المؤسسة من عدمه ، بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من نواتج بما يحصل عليه زميله و نورد هذا في الشكل التالي:



134 العديلي ناصر محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 164 نفس المرجع و الصفحة سابقا .

فمن الشكل يتضح بأن الأفراد الذين يشعرون بالعدالة في توزيع العوائد يحصل لديهم رضا مهني عام لأن توقعاتهم حول نواتج عملهم كانت صائبة و يزيد أدائهم ، و في حالة العكس عندما يشعر الأفراد في التنظيمات بعدم وجود نوعه من الإنصاف فإن هذا حتما سينعكس بصورة سلبية في شكل عد رضا و بالتالي تنخفض رغبتهم في بذل مزيد من الجهود .

ب. نظرية التوقع :

صاغ هذه النظرية فيكتور فروم و تتلخص افتراضا بالآتي :

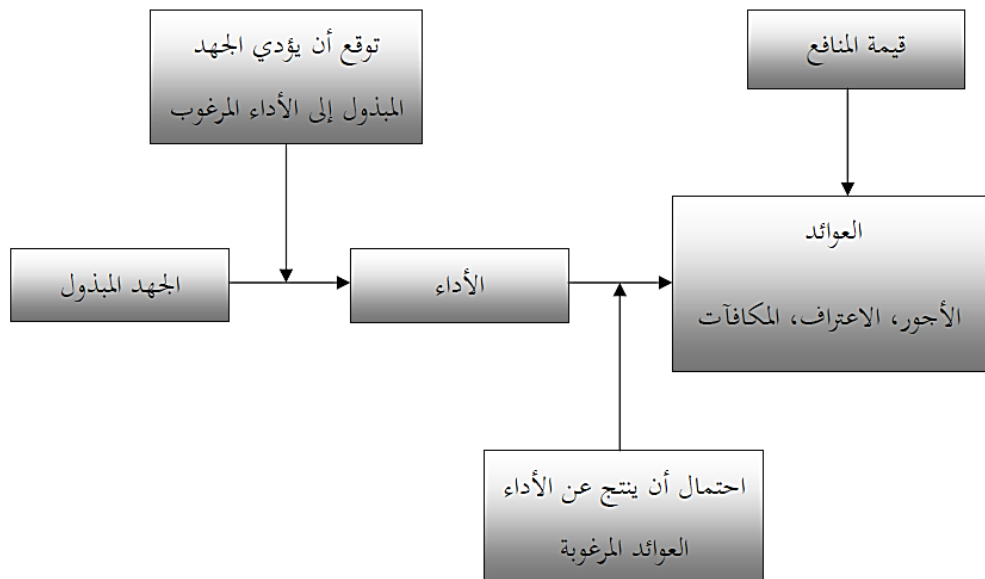
- التوقع : و يقصد التوقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا مكافئا و يسمى بتوقع الجهد – الأداء.
- المنافع : و هي اعتقاد الأفراد بأن الأداء الناجح ستبعه مكافأة مناسبة و تسمى هذه الحالة توقع الأداء – المنافع .
- القيمة : و تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع الحصول عليها بعد إنجاز عمل أو مهمة .

إن هذه العناصر الثلاث هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد و اندفاعه نحو الانجاز و العمل بأفضل ما عنده و قد تمت صياغتها وفق هذه النظرية بالمعادلة التالية :

$$\text{الرضا} = \text{التوقع} \times \text{المنافع} \times \text{القيمة} .$$

و بالتالي أي قيمة صفرية من الجانب الأيسر للمعادلة تجعل الرضا معدوما ، فكان لزاما على المدراء تعظيم هذه القيم الثلاث إلى أقصى ما يمكن و الشكل التالي يوضح مضمون النظرية : ¹³⁵

شكل (2-7) نظرية التوقع لفروم



ت. نظرية القيمة:

يرى صاحب النظرية إدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا المهني هي قدرة منصب العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة لأي فرد عامل بالمؤسسة ، من هذا المنطلق نرى أن الرضا المهني للفرد أو عدمه عن بعض أو كل الجوانب المتعلقة بالمنصب تعكس لنا جانبين:

- أهمية العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته.
- التعارض بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه فعلا.

إذن الرضا المهني العام حسب لوك هو مجموع كل المظاهر المتعلقة به مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد (معامل الترجيح) ، فكل عنصر أو مظهر له وزنه و أهميته الخاصة لأي فرد ، فعلى سبيل المثال لاالاحصر قد تكون الترقية عاملا مهما لفرد ما و ليس كذلك لفرد آخر ، فنجدها إذن تحضى بوزن و قيمة مرتفعة لدى الفرد الأول . وتعطى نظرية لوك حسب المعادلة التالية :

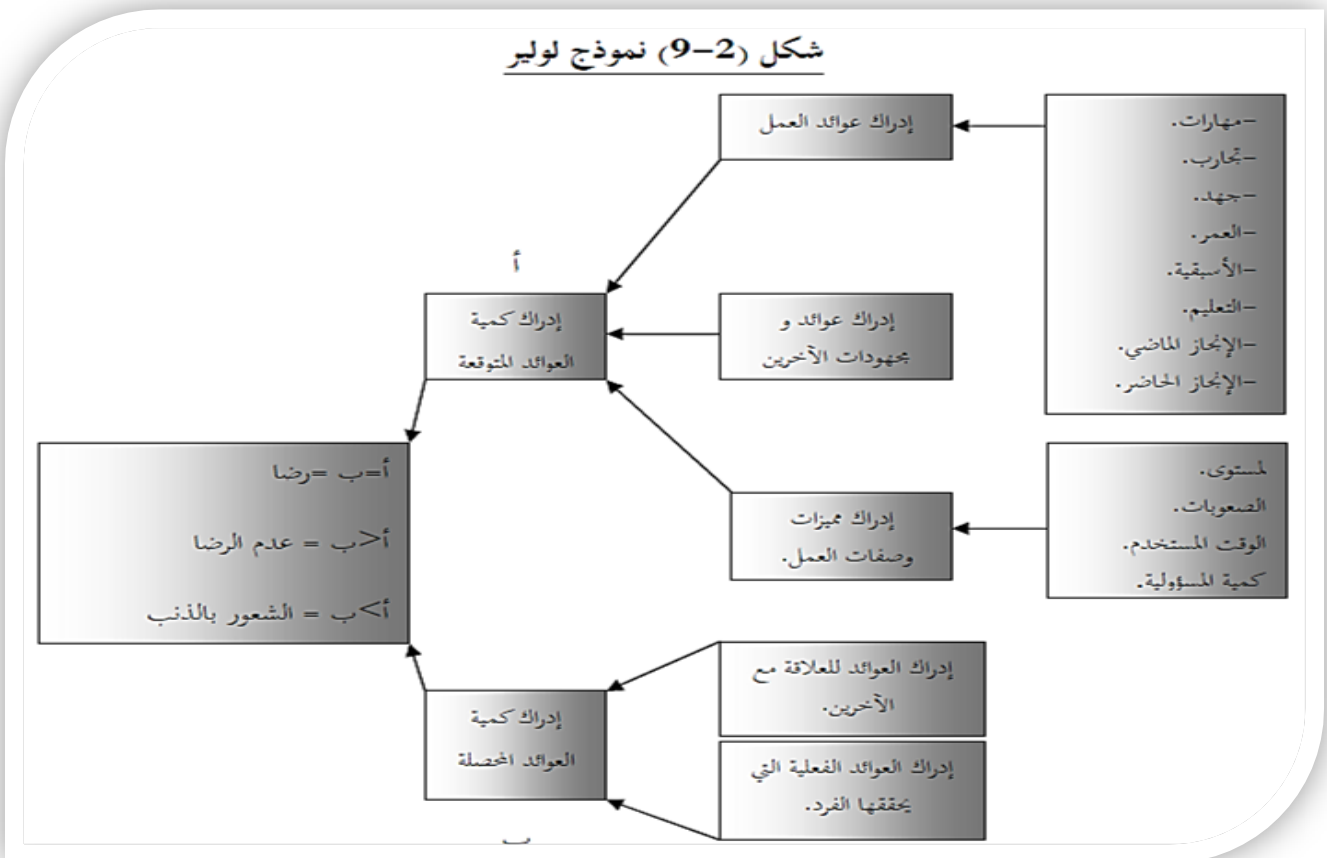
$$\text{الرضا المهني} = (ر م ف_1) \times 1 + (ر م ف_2) \times 2 + \dots + (ر م ف_n) \times n$$

حيث :

- ر م ف : الرضا المهني الفردي عن جانب من أصل (ن) جوانب العمل .
 - و : تمثل أهمية كل واحد (معامل الترجيح) من العناصر ذات العلاقة بالرضا المهني .
- و يؤكد لوك على أن أهمية عنصر معين من عناصر الرضا المهني تختلف من فرد إلى آخر و يؤثر ذلك على مدى الاستجابة التي قد يحدثها ذلك الجانب ، بمفهوم مغاير إذا لم يكن عنصر معين مهما بالنسبة لفرد ما ، سوف لن يكون راضيا عنه جدا و لا غير راض عنه جدا، إذ يكون شعوره حيادي بغض النظر عن مقدار الاستفادة من ذلك العنصر و بالعكس إذا كانت أحد عوامل الرضا ذات أهمية بالغة للفرد العامل ، فإن أي تغيير يطرأ عليه سواء أكان بسيطا أو معقدا سيحدث اختلافات كبيرة في مستوى الرضا المهني، و نوضح ذلك في الشكل التالي:

5. نموذج لولير :

قام إدوارد لولير سنة 1968 بطرح نموذج لتفسير الرضا المهني تركز على بعدين رئيسيين هما :
 البعد الأول : إدراك المورد البشري لكمية العوائد المفروض الحصول عليها.
 البعد الثاني : إدراك المورد البشري لكمية العوائد المحصلة فعلا.
 ويرى لولير أن هذين البعدين لهما علاقة مع ثلاثة عناصر مرتبطة بالوظيفة هي : الراتب ، الإشراف
 ومحتوى العمل . و الشكل التالي يلخص نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي:



يوضح الشكل السابق رأي لولير، و هو أن الرضا المهني للمورد البشري يحدده مقدار الفرق ما بين إدراكه لما ينبغي الحصول عليه من عوائد ، و ما أدرك أنه حصل عليه بالفعل . ففي الحالة التي يدرك فيها الفرد أن مقدار العوائد التي كان من المفروض أن يحصل عليها تفوق كمية العوائد المحصل عليها فعلا ، تكون النتيجة عدم الرضا المهني . و في الحالة التي يدرك فيها أن كمية العوائد المفروض الحصول عليها مساوية للعوائد المحصل عليها فعلا، يكون الرضا المهني هو النتيجة . أما إذا أدرك الفرد العامل أن العوائد المحصل عليها فعلا تفوق كمية العوائد المفروض الحصول عليها ، تكون النتيجة هي الشعور بالذنب و عدم الارتياح .

6. نظرية عملية المقاومة :

قدم لاندي طرحا جديدا حول الرضا المهني عرف بنظرية عملية المقاومة، وتؤكد النظرية أن رضا الفرد عن المكافأة سوف يتغير بانتظام مع مرور الزمن، بالرغم من ثبات المكافأة نفسها ، فمثلا تبدو الوظيفة أكثر متعة خلال الأسابيع الأولى منها بعد عدة سنوات، و يرى لاندي وجود عدة عوامل آلية تدخل في تكوين الفرد و تساعده على الاحتفاظ بالتوازن في حالته العاطفية أي يشكل حالة وجدانية متزنة ، كون الرضا و عدم الرضا متغيرين ج زئيين من الاستجابات الانفعالية إلى حد كبير، فمثل تلك العوامل لها دور بالغ الأهمية في إحداث الرضا المهني.¹³⁶

و عملية المقاومة تشير إلى العمليات المضادة للتعامل مع الانفعال فمثلا: إذا كان الفرد مسرورا جد فان هناك استجابة في زيولوجية تعارض هذه الحالة و تحاول أن ترجع الفرد إلى الخلف إلى المستوى المحايد فالحالة الوجدانية المتطرفة سالبة أو موجبة ينظر إليها على أنها مضرّة بالأفراد و ليست مفيدة لهم في أي حالة من الأحوال، و حسب لاندي يرجع السبب الذي يجعل الأفراد يختلفون في رضاهم المهني إلى اختلافهم في ما يتعلق بالعوامل الآلية التي تدخل في تكوينهم.¹³⁷

تقوم نظرية لاندي على فرضية مفادها أن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت ايجابية أو سلبية ت وذي الفرد و يحاول بذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك المواقف العاطفية ، حيث يرى أن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولة عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا المهني . و بالتالي ليست الوظائف هي المملة في حد ذاتها ، بل تعرض الأفراد المستمر لنفس الوظائف هو الذي ينتج عنه استجابة فيزيولوجية قوية جدا و التي تمنع السرور.

إن أهم ما ذهب إليه النظرية هو أن الرضا المهني يخضع إلى عملية المقاومة أثناء العمل من وقت لآخر، لذا أشارت إلى تواجد عوامل آلية تحافظ على توازن الفرد ، و الملاحظة أن النظرية لم تتطرق إلى دور الجانب الاجتماعي كأحد العوامل المؤثرة في الرضا المهني ، فإذا ما نظرنا إلى الجانب الفيزيولوجي المؤثر في سلوك الفرد و رضاه نجده غير كاف للحكم على تحقق الرضا من عدمه ، فذلك يحصر الفرد في حدود تجعله يتصرف بطريقة آلية أي دون تفكير أو تمييز ، و الحقيقة غير ذلك ، فالفرد ذو طبيعة اجتماعية ولديه أفكار ، ميولات ، رغبات و طموحات ... إلخ تتحكم في اتجاهاته نحو عمله و إلى مدى هو راض عنه .

¹³⁶ (1) العديلي ناصر محمد ، مرجع سبق ذكره ص 192

¹³⁷ كشرود عمار الطيب ، علم النفس الصناعي الحديث مفاهيم ، نماذج و نظريات ، منشورات جامعة قار بونس، ليبيا 5991 . ص

7. نظرية الثبات و التجانس :

هي واحدة من نظريات الرضا المهني تم تطويرها من قبل أبراهام سنة 1976 ، و تم بالعلاقة بين مستوى تقدير الذات للعامل و الأداء المهني ، و حسب هذه النظرية هناك علاقة موجبة بين الطرفين على اعتبار أن تقدير الذات عند العامل يجعله يرغب في أداء عمله في مستويات جدم رتفعة في حين العامل الذي لديه تقدير ذات متدني يؤدي مهامه على مستوى منخفض و هناك ثلاث فئات لتقدير الذات حسب أبراهام :¹³⁸

- التقدير الذاتي المزمّن : و هو شعور الفرد العام نحو نفسه .
- التقدير الذاتي الموقفي : و هو شعور الفرد نحو نفسه في موقف معين .
- التقدير الذاتي المتأثر اجتماعيا : و هو شعور الفرد نحو نفسه بناء على توقعات الآخرين .

و كل هذه التقديرات تعتبر مهمة بالنسبة للأداء ، و من منطلق هذه النظرية يمكن تحسين أداء العامل و ذلك بزيادة تقديره الذاتي ، لكن هذه الزيادة المزمّنة تعتبر جد صعبة بالرغم من أنه توجد طرق لذلك :

139

1- تعطي للعامل فكرة دقيقة حول قواه أمام الزملاء في العمل ما ينعكس لديه على التقدير الذاتي ، لكن هذا غير مضمون كون أن بعض الأفراد يفتقرون للقدرة و الخبرة المهنية فلا يمكن إيهامهم بذلك.

2- تعطي للعامل مهمة سهلة تكون النتيجة فيها نجاح مؤكد مما يزيد من تقديره الذاتي ، لكن هذه الطريقة أيضا يشوا نوع من القصور فهي تصلح في بعض الحالات على وجه التحديد ، فالإحساس بتقدير الذات لا يمكن للعامل من قيادة المؤسسة فقط لأنه نجح في مهمة سهلة.

و خلاصة القول أن هذه النظرية تقوم على منطق تحقيق الذات من خلال فكرة أن الفرد سيقوم بأداء عمله بصفة جيدة أو ضعيفة كما هو مأمول منه أي نظرته لذاته هي التي تحدد أداءه و هذا يتلزم مع ما يعرف في التحليل النفسي بصورة الذات ، و في هذا يرى ساندل بأن : " توقعاتنا تنقل للعامل بواسطة مؤشرات

(1) عزري مونية ، ظروف العمل و الرضا المهني للمعلم ، دراسة ميدانية بالمقاطعة الأولى و الثانية لولاية ميله ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ،

قسنطينة، 2007 ، ص 46

(2) نفس المرجع و الصفحة سابقا¹³⁹

غير لفظية بل رمزية أو حركية و هنا تظهر ضرورة تكييف العمال لسلوكياتهم من خلال فهم هذه المؤشرات و يبقى التوقع في رفع مستوى الرضا المهني مهمة القادة و المسيرين و هم المسؤولون عن نقل توقعاتهم لجميع العمال " .

8. نظرية التأثير الاجتماعي :

تعتبر هذه النظرية كاتجاه نقدي لنظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو ، فقد قدم كل من بيفيرو سلامايك سنة 1978 نظرية بديلة للرضا المهني و التي كانت تخلو كلياً من مفهوم الحاجات و الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي أن استجابة الفرد العاطفية للوظيفة قد تكون ناتجة عن رد فعل زملاء العمل كما قد تكون راجعة لخصائص الوظيفة ، أي أن البعد الاجتماعي لرد الفعل له دور مهم في تحديد مستوى الرضا لدى العامل و ذا قد ينظر للوظيفة بكيفيات مختلفة على حسب الكيفية التي ينظر زملاء العمل للوظيفة فالفاصل في هذه الحالة هو ما يسود بالوسط المهني ، و كمثال حي على ذلك حالة الرضا التي تنتاب المهندسين الذين يلتحقون بمدينة سيليك ونفالي للبرمجيات في الولايات المتحدة الأمريكية أو الطلبة المقبولين في صفوف الإعلام الآلي في جامعة بنغالور التقنية بالهند ، و قد أوضح كل من رايلي ، كالدويل ، وايت و مايكل سنة 1979 أن كل من الرضا المهني و إدراك المهمة كانا دوماً متأثرين بمؤشرات المعلومات الاجتماعية حول الوظيفة أكثر من الخصائص الموضوعية للمهمة أو الوظيفة.

9. نظرية المؤسسة البشرية :

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية إلى رنسيس ليكرت نتيجة للبحوث التي قام ا في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغن بالولايات المتحدة الأمريكية ، و التي دامت عشرات السنين و تعرف هذه النظرية غالباً بنظرية ليكرت في التسيير الإداري و قد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية و المادية أياً كان نوع المؤسسة و قد خلصت النظرية إلى أن هناك أربعة أنماط تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع موظفيها ، و تدرج هذه الأنماط من السلطة المطلقة إلى أسلوب المشاركة التام:

140

❖ النمط الأول : يتميز بتفرد الرؤساء بالسلطة ، و غياب الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين حيث نجد الرؤساء يستحوذون على سلطة التسيير و يتخذون القرارات بصورة انفرادية و ما على المرؤوسين سوى تنفيذها و ليس لهم حق الاعتراض .

❖ النمط الثاني : هو أسلوب تسلطي فيه نوع أو بعض من الليونة حيث تمنح بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة و الدنيا في السلم الوظيفي ، و تستعمل الإدارة أسلوب المكافآت و العقوبات

(1) 140 شهاب محمد علي ، السلوك الإنساني في التنظيم، دراسات في الفكر العربي الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1990 ، 679

في آن واحد كأدوات لخلق الدافعية لدى العاملين ، و تكون العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين أقل تشابكا من الأسلوب الأول .

❖ النمط الثالث : يتميز باستخدام المشاركة المحدودة و تحفيز العاملين و يمتاز كذلك باحترام العمال و الثقة م مما ينتج عنه بروز الطمأنينة في صفوف العاملين .

❖ النمط الرابع : أسلوب المشاركة بين الإدارة و العاملين ، و تلعب المشاركة من قبل العاملين و اندماجهم في تطوير نظام المكافآت و النشاط الجماعي لتحديد الأهداف و تقويمها ، و في ذلك اثر بالغ في خلق الرضا لدى الأفراد ¹⁴¹، و منه يبدو أن الأسلوب الأخير أكثر نجاحا و تحقيقا للرضا المهني .

10. نظرية أوشي :

قام وليام أوشي بعدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينيات شملت كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ، الهدف منها معرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المؤسسات وتم شرح النظرية ، الاقتصادية، و وصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة أسماه النظرية (Z) في كتابه الصادر عام 1981 تحت عنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية ؟ و الأساس الذي تقوم عليه النظرية اهتمامها بالجانب الإنساني للعامل، حيث يرى وليام أوشي أن إنتاجية الفرد العامل لا تقتصر في بذل المال أو الاستثمار في البحث و التطوير، و إنما يستوجب الأمر تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في اية المطاف راضين بمهنتهم ¹⁴² ، و ينظر إلى المنظمة اليابانية على عائلة تعتمد على :

■ الألفة و المودة : و ما ينطوي عليهما من اهتمامات بالآخرين و الدعم المعنوي الصادر من الأحاسيس الصادقة و عدم الأنانية ، و العلاقات الاجتماعية الصلبة .

■ الوظيفة مدى الحياة : تعكس لنا هذه الميزة الضرورة القصوى التي تملئها المؤسسة اليابانية لمختلف أوجه الحياة و ما ينجر عليها من تأثيرات على نواحي العمل المختلفة إذ نجد مبدأ استمرارية العامل بالمؤسسة قائم ما دام العامل قادرا على العمل .

كما أن الإدارة اليابانية تتسم بما يلي :

● الدقة و التهذيب و حدة الذهن : أي المهارة في التعامل مع الموظفين ، و المهارة لن تثبت إلا من خلال التجربة و الممارسة الطويلة للوظيفة .

● نظام الترقيعية يعتمد على الأقدمية و هذا لضمان استمرار و استقرار العامل في العمل .

(2) ¹⁴¹ عزيزون زهية ، مرجع سبق ذكره ، ص 74

¹⁴² (1) شتيوي ربيع ، محددات الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري

قسنطينة، 2002 ، ص 37 عزيزون زهية ، مرجع سبق ذكره ، ص 75

• تعتمد طريقة اتخاذ القرارات الشكل الجماعي أي الرأي المشترك ، و تأخذ وقتا معتبرا في عملية اتخاذ القرار ، و في مثل هذه العملية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار بغض النظر عن نوعه.

تتميز الإدارة اليابانية بالعناية و الاهتمام الشامل بالموظفين إذ توفر لهم تسهيلات الرضا الاجتماعي، و في احتفالات تخرجهم يتم استدعاء أهلهم و ذويهم، هذا ما يعكس و يؤكد تلك الثقة المتبادلة والألفة و المودة بين العاملين .

و لقد اقترح وليام أوشي عدة خطوات لتطبيق هذه النظرية نلخصها كما يلي:

- فهم نوع المؤسسة التي يتعامل معها .
- معرفة غاية المؤسسة و رسالتها التي تقوم عليها .
- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف .
- تطوير و تنمية مهارات المدير و قدراته الشخصية .
- اختبار المدير لنفسه بشأن قدرته على تفهم و تطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه .
- أهمية توفير الأمن و الاستقرار المهني.
- تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير و العاملين .
- تطوير و تنمية الولاء و الانتماء بين العاملين في المؤسسة .

تبرز لنا النظرية (Z) أهمية ظروف العمل الإنسانية التي لها اثر جد هام على زيادة الإنتاج و الأرباح و تعزز مشاعر الاحترام في الوسط المؤسسي ، هذا ما يجعل الفرد يرضى عن منصب العمل الذي أوكل إليه و ذا تدعو النظرية (Z) إلى إعادة توجيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية . و في ذات الصدد يورد الأستاذ عبد الكريم بن عراب : " إن الهدف من النظرية (Z) هو الوصول إلى الحصول على تحفيزات أعضاء المؤسسة بالاشتراك في القيم المشتركة " ¹⁴³.

من هذا و اعتمادا على ما سبق ذكره ينتج ما يلي : ¹⁴⁴

- زيادة الثقة و المودة و التفاعل بين العمال .
- زيادة الرضا المهني .

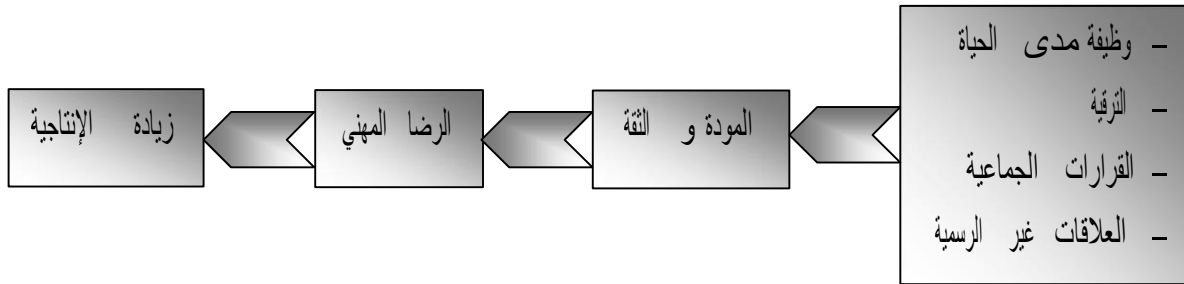
(1) ابن إعراب عبد الكريم ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004 ، ص 101 ¹⁴³

(2) عزبون زهية ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 ¹⁴⁴

- زيادة الاستقلالية و الحرية.
- زيادة الأداء و الإنتاجية .

تعتبر نظرية (Z) من الاتجاهات الحديثة في الإدارة و هي بذلك تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات و تخلق الولاء لدى العاملين بالمؤسسة . و بناء على ماتم طرحه نلخص النظرية (Z) في المخطط التالي:

شكل (10-2) نظرية وليام أوشي (نظرية Z)



المصدر : من إعداد الطالب

VI. محددات الرضا المهني

بعد الإلمام بفحوى الرضا المهني و أهميته على المستويين الجزئي الخاص بالفرد و الكلي المتعلق بالمنظمة تحدد هذه الأخيرة العوامل المؤثرة فيه وفقا لمميزات الأفراد لضمان درجة عالية من الرضا. تتعدد العوامل المؤثرة في رضا الأفراد ، فمنها المادية إذ ساد الاعتقاد و لمدة طويلة أا المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله و رضاه عنه ، و منها غير المادية ، فالأبحاث أفرزت تيارات أخرى تؤكد الدور الذي يؤديه العنصر المعنوي في إحداث الرضا المهني ، و مهما اختلفت العوامل و تعددت يبقى لكل واحد منها وزنه في التأثير على الرضا المهني ، و يتوقف ذلك على الدور التي تؤديه المنظمة في جعلها عوامل فعالة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة بكفاءة و فعالية .

1. العناصر الذاتية :

هناك العديد من الأحوال و العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد ، فينحى بسلوكه نحوى الاتجاه السلبي أو الإيجابي ، و هو ما يعكس مدى رضا الفرد عن عمله ، و من جملة العوامل المؤثرة في الرضا المهني نجد متغيرات البيئة النفسية * ، التي تضمن عنصر ذاتية يدركها شخص و يتأثر ا ، و تفسيرها ليس بالأمر الهين كوا ترتبط بخصائص الفرد ذاته ، لذا سنحاول شرح كيف تمارس العناصر الذاتية تأثيرها على الرضا المهني للعامل .

أ. العناصر الذاتية المتعلقة بالفرد :

الإنسان و من خلال ملكاته و في حياته اليومية يكتسب و يكتشف معلومات مختلفة و في شتى الميادين ، فيشكل بذلك رصيذا معرفيا يكون به شخصه ، و يجد في نفسه رغبة إلى تحقيق و بلوغ أهداف عديدة من خلال الوظيفة أو المهنة التي يحظى ا في منظمة ما ، فيساهم بشكل أو بآخر في تقدمها ، و في هذا الإطار نعدد العوامل الذاتية المتعلقة بالفرد : العمر ، الجنس ، المستوى العلمي ، الخبرة و الأقدمية ، الشخصية ، القيم و المعتقدات و أخيرا القدرات الشخصية : ¹⁴⁵

العمر : أوضحت الدراسات أن لعنصر السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث توصل تيرنر أن الرضا عن العمل يزداد في المرحلة العمرية ما بين 29 إلى 49 سنة ، ثم يبدأ في الانخفاض في سن الستين ، بمعنى أن مستوى الرضا يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الستين ، حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد ، ويرجع ذلك في الخمس السنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن، كما أثبتت دراسات أخرى أن نسب عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب مرتفعة ، نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم ، بينما أعلى نسبة للرضا المهني تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع

¹⁴⁵ (1) عزيزون زهية ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 ، 80

منصبهم و تعلقهم النفسي به ، و هذا ما يبرر حالة الضياع التي يشعر بها العامل بعد لحظة التقاعد كونه ينتقل من مرحلة لأخرى يحتاج فيها لبناء نمط جديد للرضا يتوافق مع دوره الجديد في الحياة.

الجنس: أكدت كثير من الدراسات أن مستوى الرضا المهني يكون لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور ، و هذا الفرق يرجع لأسباب طبيعة المرأة فهي تتميز بالصبر و القدرة على التحمل أكثر من الرجل كما أنها تتحى دائما إلى الاستقرار و المحاولة في ذلك قدر الإمكان .

المستوى العلمي : ذهبت بعض الدراسات إلى أن العمال الذين لديهم مستوى جامعي أقل رضا عن منصبهم من الذين لهم مستوى أدنى أو لم يدرسوا إطلاقا ، و هذا راجع إلى مستوى الطموح الذي يكون أعلى لدى فئة الجامعيين .

الأقدمية و الخبرة : تؤثر العوامل المرتبطة بالخبرة و الأقدمية على مستوى الرضا لدى الفرد العامل ، حيث تجعل الفرد راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل .

القيم و المعتقدات : تمثل قيم الفرد و هي : " مجموعة من القواعد و الأحكام السابقة في أذهان الأفراد التابعة و المستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع ، والقيم التي توجه السلوك الإنساني و التي يمكننا اعتبارها من محددات هذا السلوك " ¹⁴⁶ كما يعرف العالمان بيكر و كونر " الأفكار التي يعتنقها الفرد وتظهر على سلوكه في المواقف المختلفة " ¹⁴⁷ .

فقيم الفرد بمثابة المبادئ التي يعتمد عليها في نشاطه بالمنظمة في مقابل قيم هذه الأخيرة ، و لهذا نجد الأمر في غاية الأهمية من حيث تشكيل سلوك الفرد ، فهو يعتبر منهج لبلوغ الأهداف المحددة . فقيم الفرد و بتعددتها منها ما يؤدي إلى رضا و منها ما يؤدي إلى عكس ذلك ، فإذا تعارضت قيمه مع قيم المنظمة نجده لا يرضى عن عمله و العكس فإن التوافق بين القيم يخلق شعورا بالرضا .

الشخصية : تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم ، فتعني الشخصية كيفية تأثير الفرد على الآخرين و كيفية تفهمه و نظرته إلى نفسه ، و كذا النمط الذي يتميز به ، أي سماته الداخلية و الخارجية ، فكل فرد يتميز عن غيره بالشخصية فقد تكون شخصيته قوية تمكنه من التأثير في الغير ، أو لربما كانت ضعيفة لا تستطيع إحداث التأثير في الآخرين و تظهر ضرورة الاهتمام بدراسة الشخصية في مجال التنظيم من خلال تسهيل فهم التباينات الفردية ، فالفكرة الرئيسية في قراءة شخصية الفرد تتركز في فهم توافقها مع السلوك و الأداء ، و أجمعت غالبية الدراسات على أنه توجد خمسة محددات رئيسية للشخصية تتمثل في :

(1) ¹⁴⁶ الهيئي صلاح الدين ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين في إدارة الأعمال ، مجلة الأردنية ، مطبعة الجامعة الأردنية ، 1 ، العدد 1 ،

(2) ¹⁴⁷ النجار نبيل الحسيني ، مدحت مصطفى راغب ، مرجع سبق ذكره ، ص 129

- وعي الفرد بتصرفاته
- انفتاح الفرد اجتماعيا
- العلاقات الاجتماعية
- الاستقرار النفسي
- الانفتاح للتجريب و الخبرة

القدرات الشخصية: المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف ، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على

رضا الفرد العامل ، فالقدرات تمثل " الاستعدادات و القدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة " فمن هذا نستنبط نوعين من القدرات :

- القدرات الذهنية: و ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية .
- القدرات البدنية: تختص بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية .

و بالطبع فإن توافق هذه القدرات و المهام المسندة في الوظيفة تخلق نوع من الرضا كون أن الفرد العامل تكون له الاستطاعة على تنفيذ ما يطلب منه ، و العكس صحيح ، فالفرد قد يحس نفسه عبدا في وظيفته إذا فرضت عليه وظائف و مهام لا يستطيع تحملها فيشعر بعدم الرضا .

ب. العناصر الذاتية المتعلقة بالعمل :

إن طبيعة و تكوين المهام المسندة و الوظائف التي تناط بأي فرد في منظمة ما لها جانب من التأثير على الرضا المهني لديه ، و يتلزم ذلك بسبب قدراته المختلفة كما سلف ذكره ، فالفرد الذي يستطيع القيام بعمله الموكل إليه و الذي يتوافق مع قدراته (الذهنية و البدنية ، القيم ، ...) ، قد لا يستطيع فرد آخر القيام بذلك .

فقد أصبح محتوى العمل من المواضيع الهامة التي يهتم لها الكثير من المفكرين المختصين في مجال الرضا المهني ، و في هذا الإطار نبرز أهم متغيرات محتوى العمل و علاقتها بالرضا المهني :¹⁴⁸

- تنوع مهام العمل : كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل الناتج عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل ، و تشير البحوث أن العلاقة بين درجة تنوع مهام العمل و الرضا المهني تتوقف على درجة تكامل هذه المهام و قدرات الفرد .

¹⁴⁸ (1) صقر أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص ص 144 - 146

- الحرية في العمل : لهذا العنصر انعكاس قوي على تكيف الفرد مع بيئة عمله، فكلما زادت حرية الفرد في اختيار كفاءات أداء العمل جعله ذلك يتكيف بسهولة مع محيط عمله، و يساعده على القدرة في التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها و السياسات التي تضعها المؤسسة ، خاصة ما تعلق منها بعمله ، و ذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و الثقة في تحقيق الأهداف مما يساعد في تحقيق رضاه عن مهنته .
- استخدام الفرد لقدراته :كلما أحس الفرد أنه يقوم باستخدام قدراته في مزاولة نشاطه ، كلما زاد رضاه، فباستخدام الفرد لقدراته يكون قد أشبع حاجته لتحقيق الذات و هذا ما نشهده لدى الأفراد ذوي المستوى الجامعي الذين تتناسب وظائفهم مع مستويهم العلمية مما يجعلهم جد راضين عن عملهم بسبب توافق المنصب و القدرة (الذهنية) فالفرد في هذه الحالة يشعر بتحقيق ذاته في عمله .
- مستوى الطموح : فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، يثير لديه الإحساس بالفشل و الاستياء و بالتالي عدم الرضا ، و في المقابل نجد أنه في حال حقق مستوى أداء يعادل أو يزيد عن مستوى طموحه فيتولد لديه الشعور بالنجاح و الرضا بسبب تحقيق ذاته من خلال أهدافه .

2. العناصر المادية :

إن تعيين العناصر المادية بنوعيتها المباشرة و غير المباشرة التي تؤثر في رضا المهني لدى الفرد يعد أمراً أساسياً للإدارة ، حيث يعبر ذلك على مقدار تلبية الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها ، و في المقام الأول نجد الأجر إذ يرتبط بشعور الفرد بالرضا ، و نفس الشيء بالنسبة للمكافآت ، الترقية ، المشاركة في الأرباح ، حيث تعتبر أحد أهم الحوافز المادية و بالتالي تصبح ضمن العوامل المحددة للرضا المهني ، و سنحاول التطرق لها .

أ. العوامل المباشرة :

الأجر :

ما هو كائن في الواقع يثبت لنا المرتبة المتقدمة التي يحتلها الأجر كمحرك مادي يحفز و يشجع الفرد ، حيث يعتبر قوة شرائية (عامل اقتصادي) يمكن الفرد العامل من تأمين احتياجاته الطبيعية كالأكل و الشرب .

و يعرف الأجر بأنه : "المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل"¹⁴⁹ و هو كذلك " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل تنفيذ ما كلف به ، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما و في

(1) أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، علاقة العمل الفردية ، ديوان المطبوعات،

إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل¹⁵⁰، و يعرف في معجم المصطلحات الإدارية بأنه: " عائد العمل ، يدفع نقدا أو يدفع جانبا منه نقدا و الجانب الآخر عينا" ، إذن الأجر الذي يحصل عليه العامل هو مقابل للجهد المبذول في تنفيذ المهام و الوظائف ، وفق ضوابط تفرضها التشريعات المختلفة للعمل ، و قدرة المنظمة على السداد .

فعلى مستوى الفرد تعمل الأجور على ضمان المستوى المعيشي اللائق بجوانبه المختلفة ، أما على مستوى المنظمة فالأجر يعد وسيلة لإبراز المكانة التي يحتلها العامل أمام الآخرين ، إضافة إلى أن الرغبة في الحصول على أجور مرتفعة تدفع بالعامل إلى بذل ما أمكن من جهودات لتحقيق نتائج مرتفعة .

و في هذا الال يجب الوقوف عند مدى عدالة الأجر للعامل مقارنة بطبيعة عمله و مدى تغطية ذلك الأجر لمتطلبات الحياة و كذا مساهمته في مردودية العامل، إذا حتى تتحقق فعالية الأجور في تحقيق رضا العاملين ، تلازم هذا بتوفر عدة شروط أهمها أن تكون سياسة الأجور:¹⁵¹

- عادلة في تطبيق محتوى القوانين الخاصة بتوزيع الأجور على أحسن وجه .
- ملائمة ، أي تجانس المقابل المادي (الأجر) المقدم مع الجهد المقدم في العمل .
- متوافقة بصورة كبرى مع القدرة الشرائية (محيطة باستمرار) .
- تفي بغرض إشباع حاجات الأفراد المختلفة .
- دافعة في جوهرها أي أن الأجر المقدم هو المحرك الأساس ل رغبة العامل في بذل الجهد في وظيفته .

و يتحقق ذلك في الواقع إذا تم تصميم نظام الأجور* بطرق سليمة وفقا لوظائفهم و مستوى أدائهم فيها ، و يجسد ذلك النظام في هيكل الأجور الذي يوصل إلى تحقيق الرضا المهني للفرد .

المكافآت التشجيعية :

ما يميز الأفراد استطاعتهم و استعدادهم للعمل، بحيث يختلف مستوى مساهمة كل واحد منهم في العمل النهائي ، و من هذا نصت القوانين على إعطاء العاملين مكافآت تشجيعية مقابل مساهمة العامل في رفع الإنتاج أو تقليل التكاليف ، إلى جانب ذلك فهي تمنح للذين يقدمون البحوث و الدراسات الساعية إلى

(2) محمد عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003 ، ص 359

¹⁵¹ (1) عبد الوهاب علي ، استراتيجيات التحفيز الفعال ، نحو أداء بشري متميز ، دار النشر و التوزيع الإسلامية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 48

تحسين الإنتاج أو إختراع و ابتكار أنواع جديدة من المنتجات ، إن الأمر المتفق عليه أن يتم منح تلك المكافآت التشجيعية بما يتوافق مع وضع المنظمة .

و تعد المكافآت التشجيعية على الإجمال أكثر العوامل المحركة لدوافع الأفراد و زيادة نشاطهم و من ثمة رضاهم عن عملهم ، و يرجع السبب في ذلك إلى :

- المكافأة مباشرة ، فهي متعلقة بالأداء و الإنتاج مباشرة أي لا تفقد مفعولها في إحداث الرضا المهني للفرد .
- المكافأة تتوافق مع حاجة الفرد في زيادة دخله برفع إنتاجيته أو تقديم اختراعه .
- زيادة الإنتاج يعد ضمانا للحصول على المكافأة.

الترقية :

تعد الترقية أحد أهم العوامل المحفزة للعامل، فبإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات الأفراد بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياته الوظيفية، ومن زاوية نظر المؤسسة تمدها سياسة الترقية بعرض مستمر من القوى العاملة المدربة و ذات الخبرة .

و تعني الترقية " نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث يتحمل شغلها واجبات ومسؤوليات أضخم ولكنه يتمتع بشروط عمل أفضل كزيادة الأجر وارتفاع مركزه بصفة عامة " .¹⁵²

و تمثل كذلك انتقال العاملين إلى وظائف أفضل أي ذات مسؤوليات أكبر تحتاج بدورها لمهارات وكفاءات أكثر كفيلة بتحمل الأدوار الجديدة، ويصاحبها في ذلك زيادة في الأجور وملحقاته¹⁵³ إلى جانب ذلك عرفت " نقل الفرد من موضع وظيفي ذو مسؤوليات و مهام أقل إلى موضع وظيفي ذو مسؤوليات و واجبات أكبر و بنفس الوقت ذو مركز اجتماعي و رسمي أهم و مردود مالي أكبر " .¹⁵⁴

(1) ¹⁵² قاسم جعفر محمد أنيس ، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1973 ، ص 22

(2) ¹⁵³ مصطفى كامل مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 357

(3) ¹⁵⁴ صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي سنان ، الإدارة، لمحات معاصرة، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2001 ، ص

تكون الترقية مرحلة انتقالية من وظيفة بمسؤوليات و واجبات معينة إلى وظيفة أخرى تزيد فيها المسؤوليات ، و يكون ذلك مصحوبا عائد مالي يتوافق مع حجم المسؤوليات الجديدة. مما سلف نجد أن الترقية متلازمة بزيادة الواجبات و المسؤوليات ما يستدعي توفر كفاءة و قدرة لتحمل بحق ما يكلف به العامل في المنصب الجديد ، و من جهة ثانية فإن زيادة المهام و المسؤولية قد يجعل من عملية الترقية أمر غير مرغوب للعامل هذا ما يعكس لنا مصاحبة الحافز المادي لتلك السياسة ، إلا أن هذا لا يعني ضرورة إلحاق الترقية بزيادة في الأجر ، " فالفهم العلمي الدقيق يشير معنويا إلى أن الترقية يمكن أن تتم دون زيادة في الأجر " .

إن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي للفرد متوقف على طموح وتوقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متوفر فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه المهني ، ومن بين الأسس المعتمدة في عملية الترقية نذكر :

الأقدمية : وفقا لهذا الأساس يتم ترقية العامل بحسب مدة خدمته .

الكفاءة :كون الترقية تقتزن بزيادة المسؤوليات، فهذا يعني ضرورة توفر الفرد ذو الكفاءة لتحمل المسؤوليات الجديدة .

و نستنتج مما تقدم ما يلي :

- أن انتقال الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة جديدة يستدعي توفر وظائف شاغرة .
- لا بد أن يكون القرار المتعلق بالترقية يمس العاملين بالمؤسسة .
- يترتب على عملية الترقية زيادة في المسؤوليات و من ثم زيادة في الأجر حاليا أو مستقبلا .
- ضرورة تميز الواجبات و المسؤوليات في الوظيفة الجديدة على الوظيفة السابقة .
- ضرورة دوام اتصال الإدارة بالعامل المرقي لتوجيهه و ترشيده قصد التكيف مع الوضع الجديد .
- الترقية بصفة عامة ذات تأثير معنوي و مادي .

المشاركة في الأرباح :

إن نظام المشاركة في الأرباح مفهوم قديم فقد ظهر في أمريكا أواخر القرن الثامن عشر، و في أواسط القرن التاسع عشر اتسع ليشمل كل من إنجلترا و فرنسا بسبب تطور الحياة الاقتصادية و الفكر الإداري، و تشمل المشاركة في الأرباح تلك النسبة المقطوعة من أرباح المؤسسة التي يتم توزيعها على العاملين .

إن إشراك العاملين في أرباح المؤسسة من بين الحوافز التي تدفعهم إلى زيادة إنتاجهم و أدائهم كون ذلك دافعا لحصولهم على قسط أكبر من الأرباح . و بحكم أن الأرباح التي تحققها المؤسسة تكون في اية فترة السنة المالية ، فدفع هذه الزيادات للعامل يتم في اية كل سنة ، فبالرغم من طول الفترة الزمنية بين العطاء في العمل و الحصول على الأرباح يبقى إشراك الأفراد في الأرباح له تأثير خاص في إحداث الرضا المهني للعاملين .¹⁵⁵

ب. العوامل غير المباشرة :

تدور العوامل المادية غير المباشرة حول محور الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين، و تعدحاجة اجتماعية و إنسانية أكثر من كوا حاجة اقتصادية مادية ، و نعني بالخدمات الاجتماعية تلك الحوافز التي تثير دوافع العاملين نحو بذل مجهودات في العمل ، فتمكنهم من إشباع حاجات الذاتية و تحقق لهم الرضا في العمل، كما أعتبر عن مدى اهتمام المؤسسة بمصالحهم الشخصية ، و لقد عرفها القانون الأساسي العام للعامل الجزائري : " بأنها جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين الذين يكونوا في كفالتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة و السكن ... " و قد يكون ذلك دون مقابل أو بمقابل رمزي ، فهذا يساعد الفرد على اقتصاد مبالغ مالية ينفقها في ميادين أخرى .¹⁵⁶

و يتوقف تقديم الخدمات الاجتماعية على عدة عوامل منها حجم المؤسسة، نشاطها ، عدد العاملين ، ثقافتهم ، قيمهم، دوافعهم ، و كذا البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و العامل على حد سواء ، و ترمي الخدمات الاجتماعية إلى تحسين حالة العمال ،

لذا فمن الضروري أن تقوم المنظمة من تلقاء نفسها، دون أن تخضعها النصوص القانونية لذلك ، و مهما كان السبب في تقديم الخدمة ماديا أو اجتماعيا كالرغبة في اكتساب ثقة العامل أو الاحتفاظ به كعنصر فعال بالمنظمة ، فالنتيجة النهائية نفسها ، و هي رفع مستوى معيشتة و زيادة إنتاجيته و أدائه ، الأمر الذي يؤدي حتما إلى تحقيق أهداف المنظمة ، و من بين الخدمات الاجتماعية نبرز ما يلي:

خدمات التغذية :

تعتبر التغذية أهم عامل يمد الفرد بالطاقة اللازمة لممارسة مهنته بكل فعالية ، و نظرا لأهمية هذا العنصر و يجب توفر عدة شروط ، و من بينها :

¹⁵⁵ (1) حسن عادل ، إدارة الأفراد ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ، 1978 ، ص 316

¹⁵⁶ (1) القانون الأساسي العام للعامل، رقم 12/78 المؤرخ في 1978/08/05 ، ص 57

- ضرورة توفر الغذاء الكامل المتوازن .
 - قرب مكان تقديمها من مكان العمل اقتصادا للوقت و راحة العامل.
 - توفير الوجبات الغذائية بأسعار مناسبة حتى يتمكن مختلف العاملين من الحصول عليها ... الخ
- إذا فكل هذه الشروط و غيرها تحدث لدى العاملين نوعا من الرضا يشجعهم على البقاء و الانتماء للمؤسسة و بذل المزيد من الجهد لرفع الأداء .

الخدمات الصحية :

أهم ما يفكر فيه الفرد العامل أن يمارس وظيفته و هو في كامل الصحة و العافية ، أي لا ضغوطات و لا أمراض تؤثر على طاقته ، فاهتمام الإدارة بصحة موردها البشري له وزن كبير ، إذ تخلق لديهم الرضا و تبعث في نفوسهم السكينة فتضمن الأداء الجيد ، و في هذا السياق يذكر ماك نيل " العديد من الأشخاص لا يعملون، لا لأنهم يرفضون العمل و لكنهم لا يريدون عملا لا يستجيب لصحتهم...، فحماية صحة العمال الجسدية لا يمكن فصلها عن سلوكهم و أدائهم " ، و من هذا يكون رضا العامل عن عمله و فعالية أدائه مقترنة بصحته المهنية ، فبتوفير المحيط الصحي ينحى الفرد نحو الأداء المرغوب فيه ، و نتوقف هنا للإشارة إلى أن البيئة الصحية تشتمل على مجموع العوامل ذات التأثير في صحة العامل جسدية كانت، عقلية أو نفسية فالضغوط المتتالية في مكان العمل سواء من زملاء العمل أو المشرفين يتولد عنها اضطرابات نفسية تؤثر بشكل أو بآخر على سلوك العاملين و أدائهم .

خدمات النقل :

كل فرد على هذه البسيطة يتماشى و الوقت ، و يبحث عن استغلال هذا العامل بشكل يضمن الاستفادة منه لأقصى ، فهذا يشير إلى أهمية النقل بالنسبة للفرد العامل ، و بالتالي فخدمة النقل لها آثار واضحة المعالم في جوانب عدة أولها إنضباط الحضور في أوقات العمل ، التقليل من التعب الذي يعانيه العامل في الانتقال إلى مكان العمل و الحفاظ على ميزانيته المالية . إذا هذه الخدمة تضمن راحة و رفاهية العامل و قدرته على البذل و العطاء في عمله ، و بالتالي خلق نوع من الرضا لدى العامل .

ت. العناصر اللامادية (المعنوية) :

إن موقف أي فرد عامل بالمؤسسة اتجاه عمله يتوقف على مستوى حسن العلاقة مع المسؤولين و أعضاء فريق العمل بالإضافة إلى طرق الاتصال الممارسة (رسمية كانت أو غير رسمية). فالمسؤول و من خلال مهامه يؤثر في فريق العمل بحكم الاتصال المباشر و المستمر بأعضائه ، و يرى أن الرفع من الروح المعنوية للأفراد العاملين من الأهداف المناطة بالمسؤولين ، بناء على ذلك تتوقف أحاسيس و

منحى فريق العمل على نوعية التصرف المقدم من مسؤوليهم ، فالعلاقة التي يكوها الفرد بين مختلف الأفراد بالمؤسسة تنشئ جوا اجتماعيا يسهل من عملية الاتصال، و يؤثر ذلك على رضا و أداء الفرد .

3. علاقات العمل :

أ. فريق العمل :

العديد من مواقف العمل يكون فيها الفرق المحرك الأساس ، بالإضافة إلى أن النواتج غير المرضية مرجعها العمل الفردي في كثير من الأحيان ، فالفرد العامل بإمكانه الرقي و التعبير عن مكوناته ضمن فريق عمل.

متكامل، حث يفصح إلتون مايو بأن : " الإنسان الاجتماعي المشغول بشكل أساسي بعمله ، لا يستطيع التعبير عن نفسه و لا يكون قادرا على النمو إلا ضمن المجموعة التي يمارس نشاطه المهني في إطارها " ، و بالتالي ما مدلول الجماعة لدى إلتون مايو ؟ و ما مستوى أثرها على الرضا المهني للأفراد ؟

تعرف مجموعة العمل بأ " مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها " ، و تمثل كذلك " عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل بعضهم مع بعض، و التخطيط للتغيرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة " نلاحظ من خلال التعريفين أن العاملين ضمن الجماعة يتجهون دوما لتحقيق أهداف معينة وفق نمط تشاركي ، ففي ذلك يبحثون عن كيفية العمل مع بعضهم لتحسين الكفاءة و الفعالية .

إن الانتماء إلى مجموعة من خلال علاقات قائمة بين أعضائها يكون محفز لرفع أداء و الانتاجية بشكل عام ، فالأخذ و العطاء المستمر بين الفرد و باقي المجموعة يضمن الإحساس بالارتياح و السعادة ما دام الهدف واحد و التضامن مجسد على أرض الواقع ، و بالتالي نشير إلى أن الفرق التي تخلو من النزاعات الفردية يكون الفرد ذو مردود مرتفع و درجة عالية من الرضا المهني ، و على العكس من ذلك سيشعر العامل بالضغط و النفور إذا ما انضم إلى جماعة تسودها الصراعات مما يثبط تقدمه في الأداء ، و نجده غير راض عن عمله ، و في ذلك نشير أنه من البديهي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا المهني على الفرص المتاحة للفرد من أجل التفاعل مع باقي فريق العمل ، فعندما تعيق طبيعة العمل إمكانية هذا التفاعل ، حيث يمثل الآخر مصدر إشباع أو ارتياح بالنسبة له ، فإن رضا الفرد يكون منخفضا ، أما إذا سهلت طبيعة العمل إمكانية الاتصال و التفاعل فإن رضا الفرد سيرتفع .

لكن هذا الرضا الناتج عن علاقات العمل لا يحدث إلا بتماسك الجماعة و في هذا نذكر الأسباب التي تؤدي على ذلك :

- **حجم الجماعة** : كلما صغر حجم الجماعة سهل ذلك من عملية الاتصال و التفاعل بين أعضائها .

- **تجاسس الأعضاء:** إن الاهتمامات المشتركة بين أعضاء الجماعة يزيد من درجة التفاعل و التقدير بين أعضاء الجماعة فالولاء لها في ظل رضاهم عنها .
- **الاتصالات :** إذا توفرت إمكانية الاتصال (الرسمية و غير الرسمية) بين أفراد الجماعة يؤدي ذلك إلى زيادة التماسك و يشجع ذلك زيادة الأداء .
- **سلوك الرؤساء :** يؤدي سلوك الرؤساء إلى زيادة تماسك جماعة العمل أو تفككها، فإذا ما ركز المسؤولون على تشجيع أفراد الجماعة على بذل مجهودات أكثر لتحقيق الهدف المشترك يزيدهم ذلك تماسكا و رضا .

ب. الإشراف (القيادة) :

إن الأفراد العاملين بالمنظمة ، يقومون بوظائفهم في إطار جماعة مختلفة من حيث الاتجاهات و المواقف قد تتسبب في أوضاع متعددة من شأنها إحداث الفوضى و اللاتناغم ، لذا كان لزاما وجود المشرف الذي يوجه و ينظم مختلف الأمور على مستواه .

و عليه يعد الإشراف أحد أهم العمليات التي تحدد العلاقات القائمة بالمنظمة ، فهو بذلك يوجه فرق (جماعات) العمل نحو العمل المرغوب فيه ، و الإشراف " هو فن العمل مع مجموعة من الأفراد، يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل " و كونه فن يتعامل مع العنصر البشري فهو إذن يحتاج لاستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية ، و يعبر كذلك عن السلطة المعطاة للرئيس التي على أساسها يوجه و يرشد مرؤوسيه، في بيئة تسودها علاقات حسنة بين مختلف الأطراف المتداخلة في عملية الإشراف عامة ، و نظرا لتعدد القرارات و المستويات في الهيكل التنظيمي على العموم يبرز لنا مفهوم نطاق الإشراف الذي يعني " عدد المرؤوسين الذين يستطيع أي مدير أو رئيس أن يتعامل معهم بكفاءة " و يعني كذلك " قدرة المشرف على الإشراف على المرؤوسين " .

و للاستفادة من القدرات الكامنة للمرؤوسين ، و يجب أن يتم الإشراف على عدد معين من العاملين ينسجم و قدرة المشرف على متابعتهم فيضمن الفعالية و الكفاءة في التوجيه . لكن السؤال المطروح هو ما مدى تأثير الإشراف في الرضا المهني للعامل ، و هل كل مشرف يستطيع إحداث أثر إيجابي في مرؤوسيه ؟

إن البحث عما يتمناه المرؤوسين من مسؤوليهم يجعل العديد من الأمور التي تخلق علاقة طيبة بين الطرفين سهلة ، و تنعكس آثارها إيجابا على أداء الأفراد ، فالوظيفة الأساسية للمشرف لا تقتصر على إعطاء الأوامر ، بل تتعدى ذلك إلى البحث عما يشبع حاجات العمال من خلال ما يسمى بتأثير السلوك ، و بذلك يكون المشرف موضع حب و احترام العمال و محل ثقة الجماعة و مصدر التحفيز فيها على العمل و البذل و العطاء ، فالهدف و الغاية السامية للمشرف هو الرفع من الروح المعنوية للأفراد الذين تتوقف مشاعرهم و اتجاههم على طريقة المعاملة التي يتلقوا من مشرفهم . إذا، من الضروري تبني طرق سليمة

في الإشراف بتطبيق أسمى العلاقات الإنسانية، لكسب ولاء المرؤوسين و بلوغ درجة عالية من الرضا عن العمل ، و هو ما يذهب إليه سكوت في قوله : " ... أنه في حالة مواجهة كل عوامل الضغوط المتعارضة، على رئيس العمال أن يدرك معنى علاقات العمال وضرورة اعتماد كل منهم على الآخر لتحقيق أهداف الإنتاج، و أما رئيس العمال الجيد فهو الذي يقيم توازنا بين مسؤولياته الأساسية ومسؤوليات الإنتاج، فإذا اجتمع جو التآخي بين رئيس العمال وجماعة عمله داخل العمل وخارجه مع ما تحمل هذه العلاقات من طابع الجدية و العمل ، أمكن التوصل إلى تكوين فريق من العمال، يسوده الولاء ويتجسد الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة ... " ،

إذن الترابط بين ثلاثية المؤسسة ، العامل ، مشرف ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة ، و ما يمكن استنتاجه أن ارتفاع كفاءة و فعالية الأداء لدى العمال مرهون بتوفر مشرفين على درجة عالية من الفعالية في عملية الإشراف، و بالتالي تحقيق أكبر رضا مهني للعامل .

ت. الإتصال :

يعتبر الاتصال وسيلة ربط بين مختلف الأفراد بالمنظمة و في مجالات كثيرة و بأساليب رسمية و غير رسمية، فالمغزى الأساسي له يتمثل في تبادل المعلومات بين الأفراد و نقل أفكارهم من خلال الرسائل التي يتبادلونها بشتى الطرق ، و عليه يعمل الاتصال على تحريك سلوك الأفراد بالمؤسسة ، هذا السلوك الذي يؤدي إلى الأداء سواء أكان جيدا أو غير ذلك ، قد يكون ذلك السلوك ظاهرا أو غير ظاهر ينعكس على منحى الفرد نحو عمله و مدى استطاعته على تقبل أفكار الآخر و من ثم الحاجة إلى تعديل السلوك إن استدعى الوضع ذلك.

في مطلق الأحوال فنظام الاتصال بشقيه الرسمي و غير الرسمي و عديد اتجاهاته يلعب دورا هاما في تحليل علاقات السلطة و الصراع ، فالفرع الأول ينسق بين مجموع الأنشطة و الأقسام الإدارية تابعا في ذلك للهيكل التنظيمي أما الآخر يبرز العلاقات الإنسانية بين جميع الأفراد . و لزيادة فعالية الاتصال و كفاءته بنوعيه لا بد أن تتوفر بعض الشروط التالية:

- أن تدرك المؤسسة ضرورة وجود اتصال غير رسمي قائم بحد ذاته يخضع للطبيعة الإنسانية .
- معرفة سلوك الأفراد و العوامل المؤثرة فيها .
- الاستفسار ما أمكن عن النقاط الغامضة .
- حسن اختيار قناة الاتصال، كتابية كانت أو شفوية بما يتلاءم و الظروف السائدة .

من جانب آخر ، إنه من البديهي أن الأساس المرتكز عليه في شبكات الاتصال هو العنصر البشري الذي يمارس عملية تبادل جزء من الجوانب العاطفية لديه لباقي أفراد المنظمة ، فمهما كان نوع الاتصال

رسمي أو غير رسمي ، يعد الطريقة الأساسية لإشباع تلك الحاجة (حاجة الاتصال بسبب الانتماء) ، فبمجرد اتصال العاملين ببعضهم يتم الإفصاح عن حالات الشعور و الأحاسيس التي تتجسد في سلوكهم ، كما أن الاتصال يهدف إلى علاج المشكلات (الصراع) المرتبطة بين ا موعات و الأفراد، و المرتبطة كذلك بالوظائف و أدوار العاملين ، و يعمل على دفع و توجيه العاملين في المؤسسة ، بالإضافة إلى أنه يساهم في تقديم المعلومات لعملية القرارات و يعد الأداة الرقابية للبناء التنظيمي ، كل هذا يجعل من الاتصال عامل فعال في تحدي توجهات الفرد العمل فيما يخص حالة الرضا من عدمه .

4. بيئة العمل :

تناولت دراسات كثيرة العوامل المؤثرة في الرضا المهني ، و غالبية هذه الدراسات أكدت على وجود ، إلى جانب العناصر السالفة الذكر ، عناصر تتعلق بظروف العمل ، و هذا الأمر لا يعتبر موضوع جديد فتاريخ الفكر الإداري يطالعنا بتجارب "هاوثورن" الشهيرة و تأثير عامل الإضاءة على تحفيز و رضا العمال في المصانع ، و بذلك فإن ظروف العمل تلعب دورا مهما في التأثير على شعور الأفراد العاملين اتجاه موضوع الرضا المهني ، و على ذلك كان لزاما أن نتطرق إلى هذا الجانب كمحدد أساس في معادلة الرضا .

وتشتمل بيئة العمل مختلف العوامل و الشروط الفيزيائية و السيكولوجية و التي تحوي مدة العمل و فترات الراحة ، الإضاءة ، الحرارة و الرطوبة و غيرها من العوامل ، فهي قوة جذب نحو العمل لارتباطها بالروح المعنوية و تأثير هذه الأخيرة على الرضا المهني ، و في هذا و لضمان تحسين ظروف العمل لابد من مراعاة التدابير اللازمة بتوفير الوسائل الصحية و تغيير طبيعة الأعمال المضنية و تفادي التعب بشكليه الذهني و العضلي و توفير الراحة الجسمية و النفسية .

أ. ساعات العمل :

ساعات العمل هي الساعات التي يمضيها العامل في عمله ، و نميز في ذلك بين ساعات العمل الرسمية التي ينص عليها القانون و ساعات العمل الفعلية التي يقضيها العامل فعلا في عمله ، فلذلك نجد أن المؤسسات تحدد ساعات العمل في نظامها الداخلي ، هذه المدد التي يجب أن لا تتعدى الحد المعقول لضمان الصحة الجيدة للعمال .

فالتعب و الإرهاق الناتجين عن ساعات العمل الطويلة ينعكسان سلبيا على الحالة المعنوية للأفراد ، و سواء أكان التعب نفسيا أو بدنيا ففي كلا الحالتين يسببان قلة التركيز في العمل فيزداد بذلك الملل مما يؤثر سلبا على قدرة الفرد و مدى رغبته في العمل (نقص الدافعية).

ففي إحدى الدراسات التي توصل إليها بريسير لخصائص العمل، اتضح تواجد ارتباط بين ساعات العمل و قدرة الأفراد على الأداء، فكلما كانت ساعات العمل مناسبة كلما كان الأداء مرتفعا، وكلما كانت ساعات العمل غير ملائمة كلما أثر ذلك سلبا على قدرة ورغبة الفرد في العمل ، و وفقا لهذا يبقى تحديد عدد ساعات العمل المناسبة إحدى الطرق لتجاوز كل المعوقات التي تحول دون بلوغ الأهداف المسطرة .

ب. أوقات الراحة :

لا يصح الجزم بأن فترة (ساعات) العمل هي المحدد الوحيد المؤثر في أداء الأفراد العاملين ، فهذا العامل يسير في توازي مع مفهوم فترات الراحة التي تعني الأوقات التي يستعيد فيها العامل نشاطه و حيويته ، فالطبيعة البشرية تفرض على الإنسان الركون إلى الراحة ، فمعالجة نوبات التوتر الناجمة عن العمل تكون بإتاحة أوقات للراحة ينقطع فيها العامل عن عمله و محيط عمله فيجدد بذلك نشاطه و طاقاته ، غير أن الراحة من العمل تنقسم إلى ثلاث أنواع قانونيا ، الراحة اليومية ، الراحة الأسبوعية و الراحة السنوية .

• الراحة اليومية :

إن الفرد العامل و بحكم طبيعته الإنسانية ، يكون قادرا للعمل لفترة محددة من الزمن أين يكون في كامل طاقته ، و بمرور الوقت و القيام بالأنشطة تبدأ طاقته في الانخفاض ، فيتطلب الأمر في هذه الحالة وقت للراحة، حتى يتسنى للعامل القدرة على بذل الجهد في المنظمة .

• الراحة الأسبوعية :

أن الإنسان اجتماعي بطبيعته ميال إلى الجماعة و الانتماء ، فالراحة الأسبوعية تعد أمرا لازما اجتماعيا ، حيث تتسنى له الفرصة للاجتماع بعائلته و أصدقائه بعيدا عن مواضيع العمل فيجدد بذلك نشاطه للأسبوع المقبل ، فترتفع روحه المعنوية و يزيد رضاه المهني و يكون في أتم الاستعداد للبدل و العطاء ، غير أنه في بعض الحالات و الأوقات نجد أن الفرد العامل يتخلى عن الراحة الأسبوعية مقابل تعويضات مالية و هذا نظرا للحاجة أو إشباعا لرغبة ما ، غير أن هذا الشيء غير محمود إن طال أمده .

• الراحة السنوية :

إن كل من الراحة اليومية و الأسبوعية راحة مؤقتة لأي فرد عامل ، فبالرغم من الراحة الجسدية و النفسية ، فإنه لا يتم إزالة كل تعب و إرهاق العمل ، و عليه كان من اللازم على الفرد الركون إلى راحة سنوية تتسلسل فيها أيام الراحة و تكون نتائجها على نفسية الفرد مرتبطة بحسن استغلالها و توقيتها فينعكس ذلك على رضاه المهني .

ت. الحرارة و الرطوبة :

تلعب درجة الحرارة دورا هاما في سلوك و أداء العاملين، فإذا تناسبت مع حالتهم كان الأداء جيدا ، و من جهة أخرى نجد طبيعة العمل تفرض الحرارة المرتفعة كالعامل بالأفران مثلا و مصانع الحديد و العمل في مناطق جغرافية تشهد ارتفاع درجات الحرارة أو انخفاضها ، و في ذلك تسلك عدة طرق لتجديد الهواء و تبخير العرق و انخفاض درجة حرارة الجسم أو رفعها حسب الظروف ، فالعمل بالأقسام الإدارية يسمح بتوفير التدفئة الضرورية ، أما أماكن العمل خارج الأقسام يفرض على العامل تحمل البرد و بالتالي كان من الضروري الاهتمام هذه الأمور و توفير جو ملائم أقل ما يقال عنه أنه إنساني يضمن كرامة العامل و يحقق رضاه عن عمله و منظمته

ث. شدة الضوضاء :

تعتبر الضوضاء من العوامل التي تؤثر سلبا على صحة الفرد العامل في مكان العمل ، و يتضح ذلك في التوتر النفسي و ما يصحبه من إرهاق بدني و أمراض عضوية أخرى ربما تظهر بعد فترة زمنية طويلة و هذا ما يلاحظ لدى العاملين في المصانع التي تستعمل آلات ضخمة و حتى كذلك لدى شريحة أخرى تقوم بمجهود فكري لا غير كالمعلمين في المدارس الابتدائية ، فالتعرض المستمر لضوضاء الأطفال يؤثر سلبا على صحة المعلم حسب دراسة لوزارة التربية أكدت فيها أن نسبة معتبرة من المعلمين يصابون بآثار عصبية ، و على ذلك كان من الضروري مراعاة هذا الجانب بحثا عن راحة الفرد العامل و ما يتوافق و إمكانات المنظمة من أجل الوصول إلى إرضائه .

ج. الإضاءة :

إن الإنسان و بطبيعته البشرية و بتركيبته النفسية و الفزيولوجية له قدرات محددة تختلف من فرد لآخر يجب التسليم ا ، فقد أثبتت تجارب هاوثورن التي قام ا إلتون مايو و مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد على العاملين بمصنع واسترن إلكترك بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1972 أن شدة الإضاءة لها دور كبير في مردودية و أداء الأفراد العاملين كون نقص الإضاءة يسبب الإجهاد البصري مما ينجر عنه انخفاض في الإنتاجية و حوادث عمل ... الخ ، غير أنه ليس سهلا تحديد هذه الشدة ، فالواقع العملي و العلمي يفرض أن يتم وضع نظام الإضاءة من طرف خبراء يراعون في ذلك خصوصية كل وظيفة ، من جهة أخرى فقد أثبتت الدراسات أنه من بين 81 ألف حادث في شركات التأمين الأمريكية ، كانت 8.23% منها نتيجة عدم كفاية الإضاءة.

VII. العناصر الدالة عن الرضا المهني و طرق قياسه

إن الرضا المهني هو إحساس يشعر به الفرد بالمنظمة بسبب توفر العوامل المؤدية له ، فيتوفر العناصر اللازمة و بالشكل الصحيح ينشأ الرضا ، و في حالة العكس يخلق إحساس بالاستياء و عدم الرضا ، و يظهر ذلك من خلال عدة سلوكيات تعرف بالعناصر الدالة عن الرضا القابلة للقياس ، كالغياب ، الشكاوى ، التمارض، الإضرابات ، اللامبالاة و دوران العمل ، كلها أضواء لامعة في لوحة القيادة الخاصة بالرضا المهني ، فعند درجة معينة من الرضا تظهر تلك العناصر بخصائصها الدالة على تلك الدرجة ، بشيء من التفصيل إذا كان الفرد راضيا عن عمله نجده يبتعد عن التمارض ، و يقل غيابه و يتعاون مع فريق عمله لإنجاز الوظائف الموكلة إليهم ، في حين نجد عكس ذلك في حالة إحساس الفرد بعدم الرضا نجده يجنح إلى العطل المرضية و كثرة الشكوى و الغياب و التذمر.

من منطلق أن الرضا المهني من بين أهم الدلائل المؤشرة على فعالية المنظمة، كان لزاما قياسه و تقييم درجاته ، و هذا بالنسبة لكل عنصر دال من عناصره . فقد تنوعت أساليب قياسه ، فنجد الطرق الذاتية التي تعتمد على الاستبيانات ، و الطرق الموضوعية التي تركز على قياس سلوك معين كمعدل الغياب ، معدل دوران العمل ، العطل المرضية... الخ .

1. العناصر الدالة عن الرضا المهني :

اهتم الكثير من الباحثين بموضوع الاستقرار المهني و غالبا ما تم ربطه بعوامل الرضا و التحفيز ، و عامة.

يعرف على أنه : " درجة ارتباط الأعضاء بالنظام المتواجدين فيه و تمثيلهم لأهدافه و إدراكهم لفرص التقدم المتاحة " .

وللاستقرار متغيرات تتمثل في الظواهر التالية :

مواظبة العامل و عدم غيابه : فانخفاض نسبة الغيابات و عدم التأخر عن مواعيد العمل هي حسب الباحثين من المؤشرات و الشواهد الدالة على الاستقرار داخل المنظمة ، حيث يعبر حضور العامل في الأوقات المحددة عن عدم استيائه و حبه لمهنته و تصوره لمستقبله من خلال تلك المهنة .

الشعور بالأهمية : فهذا يرفع من معنويات العمال و يؤدي إلى خفض حوادث العمل و الشكاوى مما يجعل الفرد العامل يشعر بالعدالة و الأهمية ولهذا يعتبر الاستدلال ببعض المؤشرات الدالة طريقة هامة للوقوف على مستوى الرضا المهني للفرد العامل في أي منظمة ، و في هذا سنحاول سرد بعض الظواهر و السلوكيات التي تدل على ذلك.

أ. الإضراب

الإضراب يصور حقيقة وجود اختلال في العلاقات التنظيمية ، علاقة العمل و العلاقات الإنسانية ، لذلك يعد من بين أهم الشواهد الدالة على وجود حالات عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة لغة معبرة عن وضعية الأفراد العاملين التي يعيشوا و لا تتناسق مع حاجات و تطلعاتهم . و هذه الظاهرة لا تعني العنف ، لكنه يتعلق بالقوة المضادة ، فنجد أن الأفراد يلجؤون إلى الإضراب إذا كانت الأجور متدنية مثلا ، فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور ، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من ضيق مادي و توتر و يعتقد أن إدارة المنظمة هي المسؤولة عن ذلك ، و الإضراب هو الوسيلة الأخيرة القادرة على الحصول على الامتيازات المطلوبة .

و في هذا نجد الإضراب غير الرسمي الذي يقوم به جماعة من الأفراد غير الراضين عن تدهور و تدني متطلبات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدات الإنتاجية مثلا دون إعلام الفرع النقابي أو الإدارة بذلك و هذا النوع ما هو إلا احتجاج عن اهتراء آلات العمل مثلا التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث ، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة بعلم الفرع النقابي و الإدارة بذلك ، فالعمال في مثل هذه الحالة يتصرفون بحالة عدم الرضا العام إزاء عنصر معين إما على الأجر مثلا أو على بيئة العمل القاسية أو ساعات العمل ... الخ و كلا الصنفين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل كما ذكرنا سابقا مما ينجر عنه آثار سلبية على الفرد و المؤسسة على حد سواء .

ب. عدم الاكتراث و التخريب :

يفترض أن أي عامل أو موظف ينتمي إلى تنظيم معين يعيش ضمن نسق اجتماعي ، يتفاعل معه ، و يتكيف مع كل التأثيرات الايجابية و السلبية لهذا التنظيم . و الفرد المنسجم مع أهداف المؤسسة تكون معنوياته مرتفعة ، و بالتالي أدائه جيد ، و لكن في الحالات التي لا يستطيع الفرد العامل تحقيق طموحاته و تحقيق ذاته ، و الانسجام مع المنظمة ، فإن ذلك يؤثر سلبا على أدائه و نتيجة ذلك هو عدم رضاه عن عمله ، الشيء الذي يعكس بالسلب على مدى اهتمامه أثناء تأدية واجباته ، و النتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد و بالتالي تظهر نتيجة لهذا عدة أشكال من الإهمال و عدم الاكتراث كونه لا يستطيع أو لا يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة فيلجأ إلى السرقة ، التزوير ، عدم التعاون مع فريق العمل و خيانة الأمانة ، و تشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل ، فالانسحاب واحد ، و الأسباب متعددة ، فأبي تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحابا عنه ، و يمكن أن يصل الأمر إلى أقصى حدود عدم الرضا ، و يتحول إلى تخريب للوسائل الفنية المتواجدة أو المساعدة على تنفيذ المهام .

فهذه السلوكات العدوانية ينبغي على مسؤولي أي تنظيم دراستها وتحليلها ، لآا تؤثر سلبا على التنظيم، وتعكس السير السيئ لأي نشاط متواجد في تنظيم معين ، و في النهاية تنكبد المنظمة نتائج وخيمة باكتساب سمعة سيئة مادية و معنوية .

ت. الشكاوى :

تدل نسبة الشكاوى المقدمة من طرف العمال لمسؤوليهم أو مثلا للزملاء أو النقابات العمالية عن مظاهر عدم شعورهم بالرضا عن جانب معين من مهنتهم أو الظروف العامة التي تجري فيها هذه المهنة فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من المرؤوسين لمرؤوسيهيهم أو أي جهة مسؤولة أعلى تكفل مسائلة الطرفين على حد سواء ، سواء كانت موضوعية أو ذاتية أو ادعائية أي سواء كانت شكاوي مؤسسة أو واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا و عن الحالة النفسية التي ، يعيشها الموظف أو العامل داخل التنظيم المنتمي إليه.

التمارض (إدعاء المرض) :

إن إدعاء المرض يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا و الإحباط النفسي الذي يواجهه الفرد العامل وذلك من خلال الحالات المرضية غير المقنعة ، التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل أو بما يمكن تسميتها بانسحاب العامل من العمل و هذا رب م ن الواقع المعاش داخل التنظيم الذي ينتمي إليه أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله ، و هذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو موعة العمل بصفة عامة ، و يمكن اكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشكون دائما و يقدمون أذارا مرضية لعدم الالتحاق بوظائفهم من خلال السجلات و ملفات العاملين ، و هذه الظاهرة يمكن أن تعبر لنا عن عدم الرضا المهني للعامل ، إذا زادت عن الإطار المعقول و تؤثر على الأداء و الأهداف المسطرة لأي تنظيم .

ث. الغياب :

الغياب إصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، فيجب توجيه عناية فائقة إلى المشكلة ، فمعدل الغياب الكبير يشكل خسارة للمنظمة حتى و لو لم يتقاضى الشخص المتغيب أجرا عن المدة التي تغيبها ، فجدول العمل قد ترتبك ، و قد يتأخر تنفيذها و من ثم قد يحدث إجراء تنقلات بين العاملين أو تقرير العمل في غير الأوقات الرسمية لتفادي التأخر ، و قد يحدث تأخير في التسليم ... ، إلى غير ذلك من المشاكل التي تحدث أعباء على المنظمة و تعرضها لعدد من الخسائر ، و دور الإدارة هنا يتحدد بالعمل على خفض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن و ذلك بتصنيف حالات الغياب طبقا لطبيعتها أو تحليل أسبابها و معالجتها (1) .

و بصفة عامة فإن بيئة العمل يجب أن تكون أفضل ما يمكن و إذا كان من الضروري تعرض الفرد لظروف غير مثالية، فإنه من الحكمة أن نحد من هذا التعرض إلى اقل فترة زمنية ممكنة، لتقليل احتمال معاناة الفرد من أي خسائر خاصة على الصعيد النفسي .

ج. دوران العمل :

دوران العمل يشير إلى حركة الأفراد العاملين دخولا إلى المنظمة و خروجا منها ، و مدى هذه الحركة يدل على مدى استقرار العمال ، فالحركة الزائدة غير مرغوبة و مكلفة في ذات الوقت ، فعندما يترك أحد العاملين المنظمة فإن ذلك يترتب عليه تحملها لأعباء عديدة منها:

1-تكلفة استخدام موظف آخر، و يتضمن ذلك الوقت و المصاريف المالية.

2-تكلفة التدريب متضمنا وقت المشرف و إدارة الأفراد و المتدرب نفسه.

3-دفع أجر للموظف المبتدئ يكون عادة أكبر من انتاجيته خلال فترة تدريبه

4-معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادة مرتفع.

5-زيادة حالات الانفصال قد تؤدي إلى العمل الإضافي في أوقات العمل الرسمية و هذا إجراء مكلف.

يضاف إلى ذلك الأثر النفسي لدوران العمل و ما يحدثه من اختلال في التوازن الاجتماعي ، فعند خروج أحد الأفراد العاملين من ا موعة يسبب ذلك فراغا نفسيا لأعضاء تلك ا موعة و يحدث أثرا نفسيا سيئا كما يتطلب ذلك من ا موعة أن تعد نفسها إعدادا نفسيا لاستقبال عضو جديد يطلب منه هو الآخر أن يعد ذاته نفسيا للتأقلم مع ا موعة الجديدة ، و في جميع الأحوال قد يحدث اضطراب في حالة العمل نتيجة ردود الأفعال النفسية .

و من هذا يمكن القول أن معدل الدوران يعكس حالة الاستقرار المهني و حالة الروح المعنوية السائدة ، لهذا يجب الاهتمام بحالات الانفصال بسبب الاستقالة و المفيد هنا تحليل طول مدة خدمة المستقلين و خصائصهم الفردية لمعرفة الأسباب الحقيقية و تفاديها مستقبلا .

ح. الوظيفة الموازية :

قد يتوجه أغلب الأفراد العاملين إلى امتهان أعمال أخرى إضافية (موازية) خارج أوقات العمل الرسمية، هذا لذوي العائلات الكبيرة الحجم ، أو للعائلات الكثيرة الطلبات ... و ذلك لسد حاجات مختلفة نتيجة ضعف الراتب أو لضغوطات اجتماعية متنوعة خارج المهنة ، و هذا التوجه المفروض على العامل يجعله مشغول البال حتى أثناء تأديته لمهامه الرسمية و الموازية ، مما يجعله غير راض عن

أدائه هو في حد ذاته. و هذا ما يجعله غير راض عن مهنته الرسمية و لا الإضافية ، نتيجة الإرهاق الفكري و البدني و غياب الراحة الكافية ، التي يفترض أن يتمتع العامل .

خ. حوادث العمل :

تمثل الحوادث و الإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله بسبب الضياع و الاغتراب و عدم التركيز أثناء تأدية المهام ، و بالتالي انعدام الدافع المحرك نحو أداء العمل بكفاءة و فعالية و عدم الرغبة في تأدية المهام المنوطة به ، و لقد تضاربت المفاهيم حول العلاقة بين الرضا المهني و بين معدلات الحوادث و الإصابات ، فمن الدارسين من يرى وجود العلاقة السببية بين الرضا المهني و نسبة الحوادث ، فالفرد العامل الذي لا يشعر بالرضا يكون أقرب إلى الإصابات عن الفرد الذي يشعر بالرضا ، و يعتبر ذلك بمثابة الانسحاب عن العمل الذي سلف ذكره ، و في المقابل يذكر دافيد فروم أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، و ليس العكس ، فتعرض الفرد للإصابة يجعله غير راض عن عمله ، و أياً كانت التفسيرات .

2. طرق قياس الرضا المهني :

يعد الرضا المهني من الأهداف التي يسعى الفرد العامل و التنظيم بصفة عامة إلى تحقيقها بكل الوسائل الممكنة ، لهذا حاول المهتمون و الباحثون بوضع طرق لقياسه و هذا بغية التوصل إلى ضبط محددات و مؤشرات خاصة بكل مهنة ، هذه الأخيرة التي تؤدي إلى نجاعة التنظيم، وفي المقابل تحديد تلك التي تؤدي إلى فشله أو عدم نجاحه و بالتالي تفاديها. و على اعتبار الرضا المهني ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب ، و مقاييس ذاتية تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل .

أ- المقاييس الموضوعية :

يعتمد هذا النوع على مقاييس أو وحدات قياس موضوعية، فهي تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية، أي من خلال دراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا أو تلك التي تعبر عن حالة من الاستياء كالتغيب عن العمل ، التمارض ، دوران العمل ، تحديد مستوى الإنتاج ، ترك العمل و غيرها من المظاهر ، التي أثبتت جل الدراسات على وجود علاقة عكسية بينها و بين الرضا المهني .

- نسبة الغياب :

لقد سبق و أن تم التطرق لهذا المفهوم ، و بالتالي فالتغيب هو سلوك يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب ، نعني بذلك غياب غير مبرر لا كتابياً و لا شفاهياً و

يعرف كذلك على أنه " تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها " ، و عليه فالتغيب المقصود في هذا الجانب هو ذلك التغيب الذي لا يحكمه سبب واضح كالمرض مثلا .

يرتبط الغياب عن العمل بحالة الرضا المهني عندما ينحى الأفراد العاملين إلى التغيب كموقف و لغة للتعبير عن رغبة في الانتقام ، و هذا ما توصلت إليه إحدى الأبحاث التي حللت موضوع الحضور و الغياب ، حيث توصلت إلى أن الأفراد يلجؤون إلى التغيب من أجل الإفصاح عن حالة الاستياء و عدم الرضا عن العمل الذي لا يلبي احتياجات ،

و يمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا و التغيب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر للتكيف العام في العمل ، في حين نجد العوامل التي تخلق حالة عدم الرضا هي عوامل تبرز عدم التكيف مع محيط العمل ، فلهذا نجد الأفراد العاملين ذووا معدلات التغيب المرتفعة يكونون غير متكيفين انفعاليا و اجتماعيا حيث يعتبرون أنفسهم غير منتمين لذلك التنظيم .

كما توضح العديد من الأبحاث إلى أن سياسات و أساليب تطبيق الحوافز و أشكال الإشراف و القيادة المتبعة من قبل الإدارة تؤثر في فهم الفرد العامل للعدالة التي قد تفرزها تلك الطرق و من ثم على درجة رضاه المهني، فحالة عدم الرضا التي تصيب الفرد العامل و تدفعه إلى اتباع سلوكيات غير مرغوب فيها لا تظهر من العدم أو بمحض الصدفة ، و إنما هي ناتجة عن تراكم اتجاه عام عن عدم الرضا بخصوص المهام الموكلة و المشرفين و حتى السياسات المطبقة في العمل على قدم المساواة.

فنسبة الغياب تعد مؤشرا يستعمل للتعرف على درجة الرضا المهني العام للأفراد العاملين عن عملهم ، فالفرد الذي يشعر بنوع من الرضا عن عمله يعكس في جوهر الأمر مدى ارتباطه بعمله و انتظام مواعيد حضوره مقارنة بفرد آخر من نفس التنظيم يشعر بالاستياء و عدم الرضا عن عمله مما يحرك فيه مشاعر و سلوكيات غير مرغوبة يجسد فيها صورة حقيقية عن عدم شعوره بالرضا .

و على العموم تعطى نسبة الغياب في التنظيمات بموجب عدة علاقات نذكر منها :

$$\text{نسبة الغياب} = 100 \times \frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{\text{متوسط عدد العمال} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

$$\text{نسبة الغياب} = 100 \times \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد ساعات أو الأيام الكلية}}$$

- نسبة دوران العمل (ترك العمل) :

إن دوران العمل هو الانفصال الاختياري عن المهنة و يعرف كذلك على أنه : " الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة و إحلال آخرين جدد محلهم" (1) ، و مدى هذه الحركية يدل مدى ثبات قوة العمل من عدمه ، و ترك الخدمة ظاهرة مكلفة بالنسبة للمنظمات كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد و التدريب للعمال الجدد ، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما و نوعاً، و من المؤكد أن استقرار الفرد العامل في مهنة معينة يتحدد من خلال إشباعه لحاجاته الأساسية و توقعاته المختلفة أي الاتجاه العام للرضا المهني .

يعزى عدم الرضا في بعض الأوقات إلى أحوال الإشراف و القيادة بسبب فشل المسؤولين في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ، كما قد لا يرضى الأفراد العاملين عن سياسة الأجور أو عن ظروف العمل ... إلخ ، أو بصورة عامة عدم رضاهم عن طرق التحفيز ، فيترك الأفراد الخدمة بالمنظمة متجهين إلى منظمات منافسة أو أخرى في ميادين مختلفة توفر قدر أكبر من التحفيز ، الأمر الذي يتيح حالة الراحة و الاستقرار النفسي .

إن ترك المهنة يعتبر آخر حل قد يلجأ إليه الفرد تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله ، حيث يقرر عدم الاستمرار في خدمة المنظمة ، و يسبب ذلك خسارة حقيقية لها كوا أنفقت الكثير فيما يتعلق باستقطاب و تعيينهم و تدريبهم ، بالإضافة إلى أن تكلفة دوران العمل و الغياب تتأثر بعاملين ، يتمثل الأول في التكلفة المتزايدة كلما زاد معدل دوران العمل و التغيب و الثاني في تكلفة الإجراءات و التدابير المتخذة للتقليل من مثل هذه السلوكيات .

إذا يعتبر دوران العمل من أهم المؤشرات و المقاييس الدالة على مستوى الرضا المهني في أي منظمة ، و يعطى عامة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الانفصال} = \frac{\text{عدد الأفراد تاركين المنظمة في فترة زمنية}}{\text{متوسط عدد العمال في نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{نسبة الانضمام} = \frac{\text{عدد الأفراد المنضمين للمنظمة في فترة زمنية}}{\text{متوسط عدد العمال في نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{نسبة دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد المنفصلين} + \text{عدد الأفراد المنضمين}}{\text{متوسط عدد العمال في نفس الفترة}} \times 100$$

غير أنه تجدر الإشارة إلى أن هذه النسب تكون ذات دلالة إحصائية و ذات أهمية من حيث القرار الإداري إلا إذا تمت مقارنتها بفترات سابقة و نسب لمنظمات أخرى منافسة و هذا من أجل معرفة وضع المنظمة و العمل على زيادة ا هودات في اتجاه تحقيق الرضا المهني .

- نسبة الحوادث :

تعطى بدلالة العلاقة التالية :

$$\text{نسبة الحوادث} = \frac{\text{عدد الاصابات في العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

- نسبة العمل المفقود (غير المؤدى) :

تعطى وفق العلاقة الآتية (2) :

$$\text{نسبة العمل المفقود} = \frac{\text{ساعات العمل غير المؤدى}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

ب- المقاييس الذاتية :

و تعرف بالطريق المباشرة ، حيث تتخذ من الاستمارة و المقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضا المهني ، و دف المقاييس الذاتية للحصول على تقرير من طرف العمال حول مستوى رضاهم عن العمل ، و تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين:

- تقسيم الحاجات : تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا... ، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة ، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة .

- تقسيم الحوافز : تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا، كمحتوى العمل ، فرض الترقى ، الإشراف...الخ.

و من الاستثمارات الأكثر شيوعا دليل وصف العمل J.D.I * الذي وضعه هولين ، استبيان منسوتا للرضا M.S.Q ** الذي أقره كل من وايس ، دايفيس ، إنجلد و لوفكويست و كذلك استبيان بيان للرضا المهني I.S.T *** الذي وضعه فياتور لاروش . و هناك عدة طرق تستخدم في هذا ال أهمها :

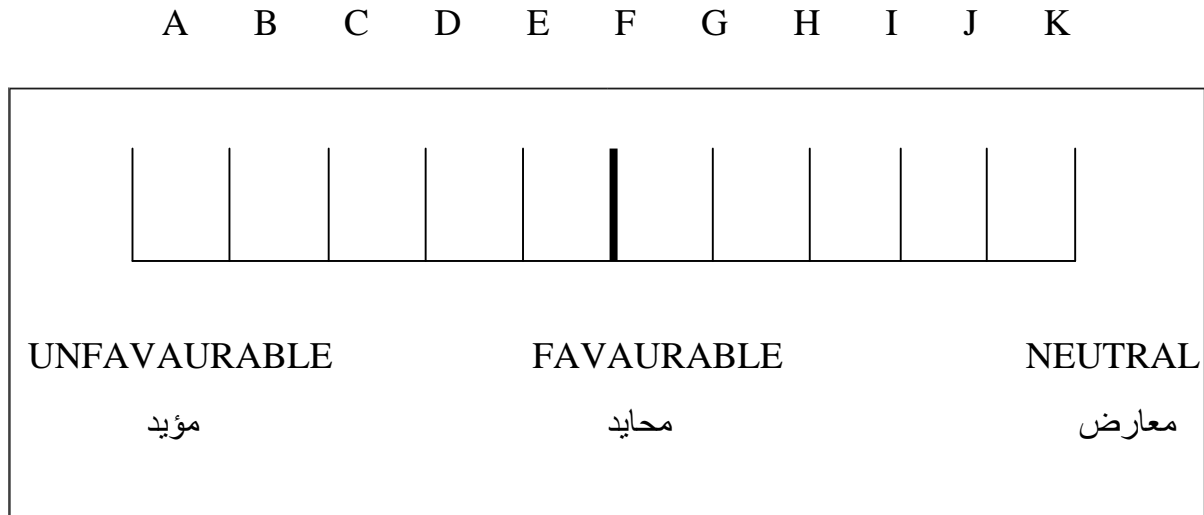
- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لترستون :

قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا المهني سنة 1928 ، بحيث تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية البعد (2) ، حيث تحدد متغيراته أولا ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه ، و عادة ما تفوق المائة عبارة ، و تبدأ هذه الطريقة بتجميع مفردات تصف مختلف العناصر المتعلقة بالعمل ، أو تصف الإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله ، ثم يقيم الباحثين درجة صدق المفردات التي أعدت لقياس الرضا، و بعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي أو الكبير و يحتفظ بالمفردات و العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، و يكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم الباحثين .

و استخدام مقياس العبارات لترستون في قياس الرضا عن العمل لا يطلب من العمال تقديم درجات ، و إنما استجابة لكل مفردة ، تترجم هذه الاستجابة بعدة اختبارات وفقا لاعتقاد العامل و إحساسه و تقديره ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة ،

و يكون مجموع الدرجات التي تقابل استجابة العامل حول كل بند من بنود الاستفتاء ، أو المقاييس التي وافق عليها هي الدرجة التي تترجم رضاه عن العمل ، و العكس صحيح بالنسبة لعدم الرضا (1) .

شكل (2-11) طريقة الفواصل المتساوية لترستون



المصدر : العيسوي محمد عبد الرحمان ، علم النفس الإجتماعي ، دار الفكر العربي، مصر، 1990 ، ص 236

- طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة :

هذه الطريقة استقاها هيرزبرغ من طريقة فلانقان و تعتمد على وصف الوقائع الحرجة التي مر ا الفرد في ميدان العمل ، كما ا تقوم على إعطاء أو توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم ، بحيث يكون أحد الأسئلة سلبي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد أو العامل بالأشياء ، أما السؤال الثاني فيكون إيجابي يخص المواقف التي يشعر فيها الفرد العامل بالسعادة ، و عن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم و صيغة السؤال تكون كالتالي :

1/ حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت ذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

2/ حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية ، و يتم السؤال الثاني بنفس الأسلوب الذي تم به السؤال الأول.

و لكن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا ا ناقصة ، لأ ا تعتمد على تحديد سؤالين بحادثة واحدة فقط، هذا قد يكون غير كافي لوصف المشاعر الوجدانية، أو الاستياء و هذا لأننا في موقف واحد في العمل نتعرض لأحداث متعددة و متداخلة ، حيث أن هذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجة الرضا عن العمل ، كما ا تبين وجود الرضا أو عدم وجوده فقط دون تحديد مستوى أو درجة هذا الرضا الذي يبديه الفرد ، أو العامل في عمله .

- طريقة الفروق ذات الدلالة لأسغود :

تعرف بطريقة الوضع الذاتي قدمها جماعة تاننوم أسكود في عام 1957 ، تعرف أيضا بطريقة الفروق ذات الدلالة و تعتمد على الدلالة اللغوية . تتكون هذه الطريقة من مجموع المقاييس الجزئية، حيث يكون مقياس جزئي مخصص لقياس جانب واحد من جوانب العمل، و يمثل قطبي المقياس الجزئي صفتان متعارضتان تحصلان بينهما عدد من الدرجات. و يطلب من الفرد أن يختار التقدير الذي يتلائم مع مشاعره نحو العمل.

و نتاول المثال التالي موعة من المقاييس الجزئية متعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق طريقة الفروق ذات الدلالة ، بحيث يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم توجد في كل اية من ايته صفة متناقضة للصفة المقابلة، و بينهما سبع درجات تدل النقطة من واحد إلى سبعة على الإتجاه الإيجابي، و النقطة من واحد إلى ثلاثة على الإتجاه السلبي، و بينهما تدل النقطة الوسطى أربعة على الحياد ، و النموذج التالي مثال على ذلك (1) :

الأجر مناسب	7	6	5	4	3	2	1	غير مناسب
فرص ال ترقية عادلة	7	6	5	4	3	2	1	غير
ساعات العمل مناسبة	7	6	5	4	3	2	1	غير مناسبة
ظروف العمل جيدة	7	6	5	4	3	2	1	سيء

- طريقة التدرج التجميعي لليكارث :

كما ذكر سابقا أن مقياس الرضا لا تختلف عن مقياس الاتجاهات كون الرضا ذاته عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس و اعتقاد و يعد مقياس ليكارث في قياس الرضا المهني من أشهر المقاييس.

ففي سنة 1932 بدأ ليكرت في شرح مقياسه عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات و يحاول ليكرت بطريقته هذه تفادي الإجراءات المطولة التي عرفتها طريقة ثرستون في تكوين المقياس.

ويتكون مقياس ليكرت من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة ، مصنفة بخمسة آراء كالتالي:

- موافق جدا.
- موافق.
- غير متأكد.
- معارض.
- معارض جدا.

و بناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه . و أهم ما يشتمل عليه مقياس ليكارث صيغتي الإيجاب و السلب في العبارات حتى تكون متوازنة نوعا ما " و تعطى الإجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة " و يتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا يتوافق مع العبارات المعارضة (صيغة السلب) ، و ترتب ترتيبا تنازليا يتوافق مع العبارات المؤيدة (صيغة الإيجاب) .

و بتجميع الدرجات المعبرة عن كل عبارة يتم حساب القيمة التجميعية لرضا الفرد أما عند اختيار العبارات المشككة للمقياس النهائي فيتم وفقا لقوة الارتباط بين الدرجة المتحصل عليها بعد اختيار الفرد للاستجابة الملائمة ، و الدرجة الكلية موع العبارات ، كلما كان الارتباط قويا بينهما دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات أي أن العبارة معنوية ، بالمقابل يدل انخفاض معامل الارتباط على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات، أي أ غير معنوية لا تدل على المتغير المراد قياسه ففي مثل هذه الحالة يتم استبعاد تلك العبارات لنحصل في النهاية على مقياس ذو عبارات دالة و تقيس رضا الفرد .

الملاحظ على طريقة ليكارت أ ا حاولت الابتعاد عن الإجراءات المطولة التي لا بد منها في الطريقة الأولى ، فنجدها استغنت عن مرحلة تقييم العبارات على أساس رأي الحكام كما أ ا لا تطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه ، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقته ، و وسعت نطاق الاستجابات إلى خمس آراء إلا أ ا لم توضح الحدود بين كل استجابة و أخرى ، فالعامل يتعذر عليه التفرقة بين موافق جدا و موافق أو بين معارض و معارض جدا ، فإذا كانت طريقة ثرستون تعطي درجة لها دلالة في حد ذا أ أي توضح موقع الفرد على المقياس فطريقة ليكارت تفسر درجة أي فرد ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون .

- مقياس بورتر :

توصل بورتر متأثرا بنظرية ماسلو إلى تصميم قائمة استبيان لتقييم رضا العاملين عن وظائفهم مكونة من

13 عنصرا موزعة على خمس فئات من الحاجات الأساسية :

- الحاجة إلى الأمان .
- الحاجة إلى الانتماء .
- الحاجة إلى الاستقلال .
- الحاجة إلى الاحترام .
- الحاجة على تحقيق الذات .

- المقياس الوصفي للوظيفة :

يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة الذي طوره كل من كندال ، هولن و سميث أكثر المقاييس استعمالا

في هذا ال ، بحيث يقيس هذا المؤشر خمسة مظاهر هي (1) :

- الرضا عن العمل نفسه.

- الرضا عن الإشراف.
- الرضا عن الأجر.
- الرضا عن الترقيات.
- الرضا عن زملاء العمل.

يتكون كل مظهر من عدة بنود أو عبارات ، فهذه المفردات عبارة عن كلمات روتينية ، أو جمل قصيرة يشير العامل من خلالها إلى ما إذا كانت المفردة تصف أو لا تصف الوظيفة ، و في استطاعته أن يعطي إجابة لست متأكدا .

و كمثال على هذا المقياس نتناول المثال التالي :

المرتب:	العمل الحالي:
سيئ.....	روتيني.....
كثير جدا.....	ممرض.....
أقل مما أستحق.....	جيد.....
الدخل يوفر الكماليات.....	واقف طول الوقت.....
زملاء العمل:	الترقيات :
يتكلمون بكثرة.....	عمل لا تقدم فيه الترقية.....
طمحون.....	على الكفاءة.....
كسلاء.....	ترقيات متفاوتة.....
مخلصون.....	فرص جيدة للترقية.....
	الإشراف:
	حديث.....
	من الصعب إرضاءه.....
	يطلب نصيحتي.....
	تواجد عندما أحتاجها.....

* التعليمات : إن البنود الآتية تقيس مدى رضاك عن عملك ، رئيسك ، الترقية ، الزملاء و راتبك .

* المطلوب :

- أن تضع "نعم" إذا كان البند يصف حالة معينة من عملك .
- أن تضع "لا" إذا كان البند لا يصف تلك المظاهر المعينة .
- وضع (؟) إذا لم تستطع أن تقرر .

و لقد أظهرت العديد من الدراسات بأن المؤشر الوصفي للوظيفة يعتبر من المقاييس المفيدة جدا ، فقد وجد كل من شنايدر و داشلر بأن ثبات مؤشر القياس الوصفي للوظيفة بإستعمال طريقة الإختبار و إعادته لفترة قدرت بستة عشر شهرا كان $r=0.57$ ، و شعر الباحثان بأن درجة الثبات هذه تعتبر عالية بما فيه الكفاية، و يعتبر من أفضل المقاييس المتوفرة حاليا .

- مقياس مينيسوتا :

و يعتبر الإستبيان الثاني الأكثر استعمالا بعد مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة و يقيس هو الآخر جوانب معينة من الرضا المهني.

و يتكون من عشرون مظهرا منها : الاستقلالية ، العلاقات الإنسانية ، الإشراف الفني ، ظروف العمل ، و يتكون كل مظهر من خمسة مفردات يحسب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة ، مستعملا في ذلك سهم الاختيار الذي يتكون من درجات هي :

- * راض جدا : و تعني راض جدا عن هذا الجانب من الوظيفة .
- * راض : و تعني أنني راض فقط عن هذا الجانب من الوظيفة .
- * لا أعرف : و تعني لأنني لا أستطيع أن أقرر أنني راض و غير راض .
- * غير راض : و تعني غير راض عن هذا الجانب من الوظيفة .
- * غير راض مطلقا : و تعني أنني غير راض بالمرّة عن هذا الجانب من الوظيفة .

- مقياس بريفيد و روث :

قام كل من بريفيد و روث متأثرين بمقياس ليكرت بتصميم استبيان لتقييم الرضا المهني للعاملين ، حيث يحوي الاستبيان 18 عبارة خاصة بالوظائف مع إجابا البديلة للتعرف على شعور الأفراد اتجاه مختلف الوظائف ، بحيث يطلب من الفرد المعني و ضع علامة الإجابة المناسبة و المعبرة عن إحساسه من درجة أو افق بقوة إلى درجة المعارضة بشدة.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا المهني هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته و للعناصر المتعلقة ا ، هذه الأخيرة تضم كل من الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية ، نمط الإشراف ، جماعات العمل و ظروف العمل...

كما تبين لنا أيضا من خلال دراستنا أن الباحثين لم يتفقوا على تفسير الاتجاهات العامة للرضا المهني ، و هذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه . فمنهم من نظر إلى الرضا المهني من زاوية الحاجات الإنسانية (نظرية الحاجات) ، و منهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة و الوقائية (نظرية العاملين) ، و البعض نظر إليه من زاوية التوقع (نظرية لوك و لولير) ، و منهم من نظر إليه من زاوية العدالة (نظرية العدالة) ...

و رأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا المهني يمكن الاستدلال عليه من خلال جملة من العناصر الدالة و يمكن قياسه باستخدام طريقتين رئيسيتين ، الأولى هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء ، و هي الأكثر قبولا و استعمالا بين الباحثين لموضوعيتها و دقة نتائجها ، و الثانية هي الطريقة غير المباشرة و التي تعتمد على الاستبيانات .

الفصل الثالث

رجال الدفاع المدني بوهران

I . مكاتب الحماية المدنية

مكتب التسيير التوقعي و التوظيف.

مكتب تسيير الحياة المهنية.

مكتب الامتحانات المهنية و الترقية.

مكتب قوانين الطاعة و المنازعات.

أ- المديرية الفرعية للتكوين : مكلفة ب :

- اقتراح و ضبط سياسة التكوين الإتقان لفائدة مستخدمي الحماية المدنية .
- تعريف و تقييم بمعية المصالح المعنية حاجيات التكوين اللازم لنشاط مصالح الحماية المدنية .
- توجيه و تنسيق كل عمليات التكوين المتخصص و تحسين المستوى و رسكلة المستخدمين
- تحضير بمعية المصالح المعنية البرامج البيداغوجية للتكوين و تحديد القواعد و شروط إدراجها و السهر على تطبيقها.

- ضمان متابعة النشاط البيداغوجي لمؤسسات التكوين بالحماية المدنية.

- مكاتبها :

مكتب الدراسات و البرامج .

مكتب التمدرس و تحسين المستوى و الرسكلة .

مكتب التدريب و التخصصات .

ب- المديرية الفرعية للنشاط الإجتماعي : مكلفة ب :

- ترقية و تطوير النشاط الطبي و الصحي بالقطاع و تقييمه .
- ضمان المتابعة الطبية لمستخدمي الحماية المدنية .
- المشاركة مع المصالح المعنية في دراسة الأمراض المهنية المتعلقة بنشاط الحماية المدنية
- تطوير و تنمية الممارسة الرياضية للقطاع .
- تنظيم كل المنافسات الرياضية و تقييمها .

- مكاتبها :

- مكتب الحماية و المتابعة الطبية .
- مكتب التربية البدنية و الرياضة .
- مكتب النشاط الإجتماعي و الثقافي .

ت- مديرية الإمداد و المنشآت :

مديرية الإمداد و المنشآت مؤهلة لدراسة و إنجاز برامج المنشآت و التجهيزات و استغلال القروض المخصصة لها، تعريف و مراقبة التسيير و صيانة المنشآت و التجهيزات للحماية المدنية.

فهي مكلفة ب:

- دراسة، و تقييم إنجاز برامج المنشآت و التجهيزات.
- تحديد و تنفيذ نفقات ميزانية التسيير و التجهيز.
- تحديد و مراقبة الشروط و قواعد التسيير و صيانة المنشآت.
- تحديد القواعد صيانة العتاد و تجهيزات الحماية المدنية.

بها 03 مديريات فرعية:

1. المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة: مكلفة ب:

- تعريف شروط التقييم للقروض اللازمة لتسيير و تجهيز مصالح الحماية المدنية و ضمان صرفها (تسييرها).
- جمع و دراسة و تنسيق و توزيع النفقات المتضمنة في ميزانية التسيير و التجهيز.
- تحضير توقعات الميزانية و تحليل و تخليص العمليات المالية.
- مسك سجل محاسبة الالتزامات و الدفع لنفقات التسيير و التجهيز.
- دراسة و تحديد كل المقاييس لتسهيل تقييم توقعات الميزانية، تحليل و تخليص العمليات المالية.

مكاتبها:

- مكتب توقعات الميزانية.
- مكتب محاسبة نفقات التسيير.
- مكتب محاسبة نفقات التجهيز.

2. المديرية الفرعية للمنشآت: مكلفة ب:

- إحصاء و تحليل احتياجات مصالح الحماية المدنية في مجال المنشآت و تنسيق برامج الإنجاز.
- برامج التخطيط فيما يتعلق بالمنشآت.
- دراسة و تنسيق و تحديد، و وضع حيز التطبيق لبرامج المنشآت.
- إعداد دفتر الشروط أو الأعباء، و البرامج التقنية و تعد الطرق الخاصة لصفقات الدراسات و الأعمال و مراقبة تنفيذها.
- ضمان المراقبة التقنية و مدى تقدم أشغال البناء.
- تحديد طرق تسيير و صيانة المنشآت، و الجرد العام للأملاك العقارية للحماية المدنية

مكاتبها :

- مكتب الدراسات و البرامج.
- مكتب الإنجازات.
- مكتب التسيير العقاري.

3. المديرية الفرعية للتجهيز و الإمداد: مكلفة ب:

- دراسة و تحديد احتياجات مصالح الحماية المدنية في مجال التجهيزات.
- إعداد و توضيح مخططات و برامج التجهيز للحماية المدنية، و تقييم مستوى التنفيذ.
- إعداد الصفقات المتعلقة باللوازم، متابعة و مراقبة تنفيذها.
- إعداد الصفقات المتعلقة باللوازم و القيام بمتابعة تنفيذها.
- تعريف و مراقبة شروط تسيير، استعمال، و صيانة العتاد.
- مسك سجل الجرد الخاص بالعتاد و التجهيزات و كذا مراقبة المصالح المكلفة بذلك.
- ضمان مراقبة المصالح المحلية و المركزية للصيانة.
- إعداد الخصوصيات التقنية و السهر على المداومة اليومية للمدونة العامة لعتاد الحماية المدنية.

مكاتبها :

- مكتب الدراسات و برامج التجهيزات.
- مكتب صفقات اللوازم و التجهيزات.
- مكتب الإمداد و الصيانة.

4. مديرية تنظيم و تنسيق الإسعافات :

مديرية التنظيم و تنسيق الإسعافات مؤهلة لدراسة و تحديد الوسائل و الإمكانيات و القواعد الخاصة بتنظيم الإسعافات و وضعها حيز التنفيذ و متابعتها و تنسيقها.

و بهذا فهي مكلفة ب:

- توجيه عمليات الإسعافات في حالة الكوارث الكبرى.
- دراسة و تحديد القواعد و الشروط لتحضير مختلف التدخلات و الإسعافات و تنظيمها في حالة الكوارث الكبرى و تحيينها الدائم و السهر على تطبيقها الجيد.
- تحديد تنظيم و تنسيق أجهزة الحماية خلال الحملات الموسمية.
- تحديد تنظيم و وضع قواعد تسيير، استغلال شبكة المواصلات و الاتصالات الميدانية للحماية المدنية.

أ- المديرية الفرعية للتخطيط الميداني : مكلفة ب :

- تحديد قواعد و شروط إعداد مخططات تنظيم الإسعافات.
- مراقبين التحيين الدائم لمختلف مخططات التدخلات و تنظيم الإسعافات.
- تعريف (تحديد) القواعد العامة للتدخلات ، تحضير (إعداد) و تحيين أنظمة المناورات و مراقبة تطبيقها .
- تعريف و تحديد القواعد المتعلقة بتنسيق وسائل التدخلات في حالة وضع حيز التنفيذ مخططات التدخلات و الدعم من الولايات.

- مكاتبها:

مكتب مخططات التدخلات .

مكتب المتابعة و المراقبة.

مكتب التنظيم و الحماية العامة.

ب- المديرية الفرعية للعمليات: مكلفة ب:

- معالجة و تنفيذ المعطيات و المعلومات المتعلقة بالنشاط العملي لمصالح الحماية المدنية.
- التوزيع إلى مختلف المصالح المعنية المعلومات العملية المتعلقة بنشاط الحماية المدنية .
- تسيير المركز الوطني للتنسيق العملي و السهر على سير مراكز التنسيق العملي للولايات.
- تنسيق التدخلات على مستوى مصالح الحماية المدنية.

- مكاتبها:

مكتب التدخلات .

مكتب الخرائط و الوسائل العملية.

مكتب التنسيق بين المراكز العملية.

ت- المديرية الفرعية للمواصلات و الاتصالات الميدانية : مكلفة ب :

- دراسة مخطط الاتصالات العملية لمصالح الحماية المدنية و السهر على سير شبكة المواصلات و الاتصالات .

- تهيئة و تسخير الاتصالات العملية المتخصصة أثناء الكارثة .

- تعريف و تحديد قواعد التسيير و استغلال وسائل المواصلات و الاتصالات.

- تسيير و مراقبة مخطط التوترات التابعة (الموجهة) لقطاع الحماية المدنية.

- ضمان أمن شبكة الإشارة التابعة للحماية المدنية.

- ضمان تسيير و صيانة عتاد المواصلات و الاتصالات.

- مكاتبها :

مكتب تطوير الشبكات.

مكتب الاستغلال.

مكتب الصيانة.

ث- المديرية الفرعية للإسعاف الطبي: مكلفة ب:

- تنظيم، إدراج و تطوير جهاز الإسعاف الطبي في قطاع الحماية المدنية.

- ترقية و إدماج طب الكوارث في قطاع الحماية المدنية .

- تطوير الإسعاف القاعدي .

- توفير الأجهزة الطبية و توزيعها في عين المكان عند حدوث الكوارث .

- مكاتبها :

مكتب التنظيم .

مكتب المتابعة و المراقبة .

مكتب تطوير الإسعاف القاعدي.

II. الهياكل الموضوعية تحت سلطة المدير العام

1. المفشية العامة لمصالح الحماية المدنية :

المرسوم التنفيذي رقم 92 - 43 المؤرخ في 04 فيفري 1992 المتضمن إنشاء المفشية العامة لمصالح الحماية المدنية و تنظيمها و سيرها جهاز التفتيش هذا يوضع تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية. يسيير المفشية العامة للمصالح، مفتش عام يساعده 03 مفتشين

مكلفة ب:

مراقبة تطبيق التشريع و التنظيم الجاري بهما العمل و الخاصين بالقطاع و تنظيم عمل الأجهزة و الهياكل و المؤسسات التابعة لقطاع الحماية المدنية.

مهامها:

تراقب حسن سير الهياكل و المؤسسات و الأجهزة التابعة لقطاع الحماية المدنية و تتحقق منه تتوقى حدوث النقائص في سير الهياكل و المؤسسات و الهيئات التابعة لقطاع الحماية المدنية ، و كل نزاع في العمل يمكن ان يظهر و يعرقل السير العادي للمصالح تعنى بالمحافظة على الموارد الموضوعية تحت تصرف مصالح الحماية المدنية و تسهر على استعمالها في إطار التنظيم المعمول به في هذا المجال تتأكد من تنفيذ الإجراءات و القرارات و التوجيهات و تتابع ذلك تتولى تقييم سير الهياكل و الأجهزة و المؤسسات التابعة لقطاع الحماية المدنية، و تستغل التقارير السنوية عن الأنشطة

تقترح كل إجراء من شأنه تحسين عمل المصالح و تعززه

كما تعمل المفشية العامة للمصالح على أساس برنامج تفتيش سنوي

يمكنها أن تقوم بأي مهمة رقابة مباغته تقتضيها أية وضعية خاصة.

2. مديرية الدراسات:

أنشئت بموجب المرسوم 503-91 المذكور سابقا المتمم بالمرسوم رقم 147-93 المؤرخ في 22-06-1993، إذ يساعد المدير العام للحماية المدنية (03) ثلاث مدراء دراسات و (04)

أربعة مكلفون بالدراسات، حيث يكلف مديري دراسات (02) بالقيام بتنسيق و متابعة النشاطات

الغير مرتبطة بإطار صلاحيات هياكل المديرية العامة و المتمثلة في:

تسيير و إدارة المراسلات الإدارية

الاتصالات مع الصحافة

تنظيم و تنسيق العلاقات الخارجية

دراسة الملفات الخاصة و الاستثنائية

التكفل بمهام التوجيه و القيام بالدراسات و التحليل

و بالنظر إلى ما حققته الحماية المدنية في شتى المجالات أسندت لها مهام أخرى سميت بالمهام الجديدة نظمتها المرسوم التنفيذي المؤرخ في 1993/06/22 حيث يكلف مدير دراسات يساعده 04 مكلفين بالدراسات بمتابعة و تنشيط و تنفيذ المهام الخاصة و الأنشطة التقنية التي سميت مهام جديدة و المتمثلة في:

- تنظيم و إقامة شبكة وطنية لإزالة الألغام و القنابل المتفجرة

- إقامة وسائل جوية و تنظيمها و استعمالها في إطار الحماية المدنية

- تنظيم و تطوير الغطس في الماء و مهمة البحارة الإطفائيين للإسعاف و الإنقاذ

- تسيير العملية ذات الصلة باستعمال عناصر فوج الخدمة الوطنية بمقتضى مهام الحماية المدنية

كما أنشئت خلية للإعلام الجغرافي سميت " SIG "

3. الحظيرة المركزية للعتاد:

أنشئت بموجب المرسوم 54/99 المؤرخ في 1999/02/21 المؤرخ في 21 فيفري 1999 الذي يحدد صلاحياتها، تنظيمها، وسيرها.

وتعتبر هيكل تقني موضوع تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية، وحدد مقرها بالجزائر العاصمة، ويمكن لها أن تتوفر على حظائر جهوية أو ولائية.

صلاحياتها:

صيانة كل عتاد و سيارات الحماية المدنية وإصلاحه و تجديده

مسك بطاقة عتاد و سيارات الحماية المدنية وطلب الحاجات من قطع الغيار و اللوازم الأخرى للصيانة.

تسيير مخازن قطع الغيار و لوازم الصيانة.

المشاركة في إجراءات صرف (إعفاء) عتاد و سيارات الحماية المدنية من الخدمة.

تكوين مستخدمي الحماية المدنية في مجال اختصاصها و التي لها علاقة بوظيفة الصيانة و تحسين مستواهم.

نشر المقاييس و الإرشادات التقنية الخاصة بمواصفات العتاد و السيارات.

عبور العتاد و السيارات المستعملة قيد التخصيص.

تنظيمها :

بالإضافة إلى الحظائر الجهوية او الولائية المذكورة سابقا فان الحظيرة المركزية تضم ورشات ومخازن متخصصة (تحدد بقرار وزاري مشترك)

سيرها :

يسير الحظيرة المركزية للعتاد رئيس حظيرة يعين من بين ضباط الحماية المدنية ويساعده رؤساء

الورشات ورؤساء المخازن

كما يتولى المهام ذات الطابع الإداري و التقني مكتب للإدارة والإمداد يوضع لدى رئيس الحظيرة المركزية.

4. المصالح الخارجية للحماية المدنية:

أنشئت بموجب المرسوم رقم 54/92 المؤرخ في 12/02/1992 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية و عملها

تنظيمها:

تجمع المصالح الخارجية للحماية المدنية في مستوى كل ولاية ضمن مديريةية تحتوي على (03) ثلاث مصالح:

أ- مصلحة الوقاية:مكلفة ب:

- تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية
- تجري دراسات المخاطر و الأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات.
- تعد خطط الوقاية أو تأمر من يعلها و تراقبها.
- تبادر مجالات الإعلام و التوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص و الممتلكات وتنظمها.

ب- مصلحة الحماية العامة: مكلفة ب:

- تعد خطط تنظيم الإسعافات و تطبيقها عند حدوث الكوارث / أو تأمر بإعدادها و تسهر على ضبطها باستمرار.

- تقيم مختلف دوائر الإنذار وتراقب صلاحية استعمالها.

- تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار

- تنظم و تنفذ و تراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات و تنظمها

ج- مصلحة الإدارة و الإمداد: مكلفة ب

تتولى التسيير غير الممر كز للمسائل المادية و المالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية

تتابع إنجاز برامج التجهيز و المنشآت و تتولى صيانتها

تتابع و تنسق أعمال التكوين، و تسهر على تطبيق برامج التدريب و التمارين الميدانية

تتولى تسيير المحاسبة العامة و مسك مختلف السجلات و دفاتر الجرد و دخول المعدات و الإمدادات و

خروجها و تتابع نشاط الحظائر و ورشات الصيانة

تتولى تطوير الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا

المجال

*- يمكن أن تظم كل مصلحة حسب أهمية المهام المضطلع بها و خصوصية الولاية من مكثبين إلى أربعة

مكاتب تحدد بواسطة قرار وزاري مشترك بين (م ع ح م ، م ع و ع)*- كما يعتبر مدير الحماية المدنية

في الولاية هو الأمر بصرف الإعتمادات المخولة إياه.

وشملت البعثات بروتوكول قرطاجنة في "النسبية التعليمات للمنظمة، وتعريف البعثات الهياكل التابعة

للمديرية العامة للحماية المدنية" في 1 يونيو 1992.

5. الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل للحماية المدنية:

أنشئت بموجب المرسوم رقم 98-277 المؤرخ في 12 سبتمبر 1998 الذي يحدد تنظيمها ومهامها وسيرها

هي عبارة عن هيكل عملي يوضع تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية يحدد مقرها بمدينة الجزائر

ويمكن نقله إلى أي نقطة من التراب الوطني بقرار من السلطة المكلفة بالحماية المدنية.

مهامها:

مركز عضوي محلي للإسعافات في قطاع التدخل عند النداء الأول والثاني

مركز إسعاف عملي على مجموع التراب الوطني

وحدة تدريبية وتجديد المعارف وتحسين المستوى في الرتب القاعدية

يمكن أن تستدعى في إطار التضامن الدولي للمشاركة في عمليات الإسعاف خارج التراب الوطني.

تتوقف هذه المشاركة على موافقة الوزير المكلف بالحماية المدنية.

تنظيمها و سيرها:

يقود الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل للحماية المدنية ضابط سامي من الحماية المدنية

وتتوفر من أجل عملها على 03 مكاتب:

مكتب للتدريب ومتابعة الإعداد

مكتب مكلف بالمقتصدية

مكتب مكلف بالمحافظة والصيانة و الإمداد.

III. النظام الاساسي الخاص لسلك الحماية المدنية

أمر عدد 1164 لسنة 2006 مؤرخ في 13 أفريل 2006 يتعلق بضبط النظام الأساسي الخاص بأعوان سلك الحماية المدنية

إن الرئيس الجمهورية

باقتراح من وزير الداخلية والتنمية المحلية،

بعد الاطلاع على القانون عدد 70 لسنة 1982 المؤرخ في 6 أوت 1982 المتعلق بضبط القانون الأساسي العام لقوات الأمن الداخلي، المنقح والمتمم بالقانون عدد 58 لسنة 2000 المؤرخ في 13 جوان 2000، وخاصة الفقرة الثانية من الفصل 4 منه،

وعلى القانون عدد 113 لسنة 1983 المؤرخ في 30 سبتمبر 1983 المتعلق بقانون المالية لتصرف 1984 وخاصة الفصل 76 منه المتعلق بإحداث مدرسة الأركان،

وعلى القانون عدد 12 لسنة 1985 المؤرخ في 5 مارس 1985 المتعلق بنظام الجرايات المدنية والعسكرية للتقاعد وللباقيين على قيد الحياة في القطاع العمومي وعلى جميع النصوص التي نقحته أو تمتته،

وعلى القانون عدد 121 لسنة 1993 المؤرخ في 27 ديسمبر 1993 المتعلق بإحداث الديوان الوطني للحماية المدنية،

وعلى مجلة الأوسمة الصادرة بالقانون عدد 80 لسنة 1997 المؤرخ في أول ديسمبر 1997، مثلما تم تنقيحها بالقانون عدد 31 لسنة 1998 المؤرخ في 11 ماي 1998،

وعلى القانون التوجيهي عدد 80 لسنة 2002 المؤرخ في 23 جويلية 2002 المتعلق بالتربية والتعليم المدرسي،

وعلى الأمر عدد 342 لسنة 1975 المؤرخ في 30 ماي 1975 المتعلق بضبط مشمولات وزارة الداخلية، المنقح بالأمر عدد 1454 لسنة 2001 المؤرخ في 15 جوان 2001،

وعلى الأمر عدد 755 لسنة 1984 المؤرخ في 30 أفريل 1984 المتعلق بضبط النظام الأساسي الخاص بأعوان الحماية المدنية وعلى جميع النصوص التي نقحته أو تمتته وخاصة الأمر عدد 2947 لسنة 2002 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002،

وعلى الأمر عدد 543 لسنة 1991 المؤرخ في غرة أبريل 1991 المتعلق بالتنظيم الهيكلي لوزارة الداخلية وعلى جميع النصوص التي نقحته أو تمتته وخاصة الأمر عدد 2332 لسنة 2004 المؤرخ في 4 أكتوبر 2004،

وعلى الأمر عدد 568 لسنة 1994 المؤرخ في 15 مارس 1994 المتعلق بالتنظيم الإداري والمالي للديوان الوطني للحماية المدنية وبضبط طرق تسييره،

وعلى الأمر عدد 1397 لسنة 1994 المؤرخ في 20 جوان 1994 المتعلق بضبط سلم الوظائف الوطني وكذلك شروط تنظير شهادات ومؤهلات التكوين المهني الأساسي المستمر،

وعلى الأمر عدد 1706 لسنة 1994 المؤرخ في 15 أوت 1994 المتعلق بضبط الشروط العامة لإسناد العدد المهني وعدد منحة الإنتاج لفائدة أعوان الدولة والجماعات العمومية المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية المنقح والمتمم بالأمر عدد 1086 لسنة 1995 المؤرخ في 19 جوان 1995

وعلى الأمر عدد 519 لسنة 1996 المؤرخ في 25 مارس 1996 المتعلق بمراجعة الترتيب المتعلقة بمعادلة الشهادات والعناوين،

وعلى الأمر عدد 130 لسنة 1997 المؤرخ في 18 سبتمبر 1997 المتعلق بضبط المرتب الأساسي للعسكريين وقوات الأمن الداخلي،

وعلى الأمر عدد 12 لسنة 1999 المؤرخ في 4 جانفي 1999 المتعلق بضبط الأصناف التي تنتمي إليها مختلف رتب موظفي الدولة والجماعات العمومية ذات الصبغة الإدارية المنقح والمتمم بالأمر عدد 2338 لسنة 2003 المؤرخ 11 نوفمبر 2003.

وعلى الأمر عدد 2381 لسنة 1999 المؤرخ في 27 أكتوبر 1999 المتعلق بإحداث المدرسة العليا لقوات الأمن الداخلي وضبط مهامها وتنظيمها الإداري والمالي،

وعلى الأمر عدد 2058 لسنة 1999 المؤرخ في 13 سبتمبر 1999 المتعلق بضبط الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للحماية المدنية،

وعلى الأمر عدد 1799 لسنة 2001 المؤرخ في 7 أوت 2001 المتعلق بضبط شروط تفويض الوزير المكلف بالداخلية لسلطته أو حق الإمضاء في المادة التأديبية،

وعلى الأمر عدد 1006 لسنة 2002 المؤرخ في 29 أبريل 2002 المتعلق بإحداث مؤسسة للتعليم العالي العسكري تسمى "المدرسة الحربية العليا"،

وعلى الأمر عدد 2262 لسنة 2003 المؤرخ في 4 نوفمبر 2003 والمتعلق بضبط الإطار العام المنظم لمراحل التكوين الأساسي للضباط بمؤسسات التعليم العالي العسكري،

وعلى رأي وزير المالية،

وعلى رأي المحكمة الإدارية،

يصدر الأمر التالي نصه:

1. الباب الأول - أحكام عامة

الفصل الأول - يضبط هذا الأمر النظام الأساسي الخاص بأعوان سلك الحماية المدنية.

الفصل 2 - يمثل سلك الحماية المدنية هيئة تدخل لحماية ونجدة الأفراد وممتلكاتهم.

وهو مكلف، في كامل تراب الجمهورية، بجميع المهمات والتدخلات التي تستوجبها نجدة الأفراد وحماية الممتلكات من مختلف الحوادث والفواجع والكوارث، وبسلامة المؤسسات والمنشآت العمومية والخاصة مهما كانت صبغتها.

ولأعوان سلك الحماية المدنية، طبقاً للتشريع النافذ، أن يعاينوا كل مخالفة لقواعد الحماية المدنية وأن يحددوا لأصحاب المؤسسات والمنشآت المعنية الإجراءات الملائمة الواجب اتخاذها لتلافي أخطار الحوادث والتلوّث التي تهدد سلامة تلك المنشآت والمؤسسات، وأن يقدموا لهم الخدمات التكوينية والاختيارية والدراسات الفنية والبحوث المتعلقة بالجوانب الوقائية

ويساهمون في مختلف البرامج والأنشطة الرامية إلى تحسيس الأفراد إلى الوقاية والحماية والنجدة، وفي تنفيذ سياسة الدولة في مجال التعاون الدولي في ميدان الحماية المدنية وتقديم المساعدة الفنية وإسداء الخدمات خارج تراب الجمهورية.

الفصل 3 - يتكوّن سلك الحماية المدنية من الهيئات التالية:

- هيئة الضباط، وتتكوّن من الضباط السامين والضباط الأعوان.

- هيئة ضباط الصف.

- هيئة الرقباء.

الأصناف الفرعية	الأصناف	الرتب		الهيئة
أ1	أ	عميد	الضباط السامون	هيئة الضباط
أ1	أ	عقيد		
أ1	أ	مقدم		
أ1	أ	رائد		
أ2	أ	نقيب	الضباط الأعوان	
أ2	أ	ملازم أول		
أ2	أ	ملازم		
ب		وكيل أول	ضباط الصف	هيئة ضباط الصف
ب		وكيل		
ج		عريف أول		
ج		عريف		
د		رقيب أول	الرقباء	هيئة الرقباء
د		رقيب		

توزع الرتب المنتمية إلى الهيئات المنصوص عليها بالفقرة الأولى من هذا الفصل حسب الأصناف والأصناف الفرعية المبينة بالجدول التالي:¹⁵⁷

الفصل 4 - تشتمل كل رتبة من رتب سلك أعوان الحماية المدنية المنصوص عليها بالفصل 3 من هذا الأمر على الدرجات التالية¹⁵⁸:

الفصل 5 - تقدر المدة الواجب قضاؤها للارتقاء إلى الدرجة الموالية بسنة واحدة، بالنسبة إلى الدرجات 2 و3 و4، وبسنتين بالنسبة إلى بقية الدرجات، غير أنه بالنسبة إلى الرتب غير المفتوحة للمرشحين الخارجيين ضبطت مدة التدرج بسنتين.

الفصل 6 - يسند إلى الأعوان الذين تابعوا بنجاح مرحلة تكوين مستمر، وفق أحكام تضبط بأمر، تدرج في حدود درجتين في الأقدمية برتبهم.

الفصل 7 - يرتب العون، المنتفع بترقية، في الدرجة الموافقة للمرتب الأساسي الأصلي الذي يفوق مباشرة ما كان يتقاضاه في الدرجة السابقة.

لا يمكن أن تقل الزيادة المتأتية من الترقية عن الامتياز الذي كان سيحصل عليه العون من تدرج عادي ضمن وضعيته السابقة.

الفصل 8 - تضبط بقرار من الوزير المكلف بالداخلية شروط وكيفية إجراء المناظرات بالاختبارات أو بالشهاد أو بالملفات، والامتحانات المهنية. وتفتح المناظرات والامتحانات المهنية ويعين أعضاء لجانها بقرار من الوزير المكلف بالداخلية.

الفصل 9 - مع مراعاة أحكام الفصل 24 من القانون الأساسي العام لقوات الأمن الداخلي، لا يمكن لأي شخص أن ينتدب بهيئات أعوان الحماية المدنية:

- إذا لم يتضح بعد الفحوص الطبية والاختبارات النفسية أنه قادر على مباشرة أي نشاط بالليل والنهار بكامل تراب الجمهورية،

- إذا لم يتضح أن جملة حدة بصره تبلغ خمسة عشر من عشرين (20/15) على الأقل للعينين قبل إصلاح النظر بالنظارات،

¹⁵⁷ http://services.interieur.gov.tn/wap/ar/docs/recrutement/04.html#_ftn1

¹⁵⁸ http://services.interieur.gov.tn/wap/ar/docs/recrutement/04.html#_ftn2

-إذا لم يبلغ طول القامة مترا وسبعين سنتمترا (1,70م) على الأقل بالنسبة إلى الذكور ومترا وخمسة وستين سنتمترا (1,65م) على الأقل بالنسبة إلى الإناث.

الفصل 10 - يمكن للوزير المكلف بالداخلية الاستثناء من شرط السن القصوى المحددة للانتداب بكل رتبة، في حدود سنة واحدة، ومن شرط القامة، في حدود خمسة سنتمترات (5 صم)، حسب حاجة الإدارة أو مراعاة لحالات خاصة لأشخاص أدوا خدمات جليلة للوطن.

يتمتع المترشحون، الذين أدوا الخدمة العسكرية وتحصلوا على شهادة حسن السيرة من مصالح وزارة الدفاع الوطني، باستثناء من شرط السن القصوى للانتداب، في حدود سنة واحدة. كما يتم اعتبار هذه الشهادة ضمن مقاييس المشاركة في مناظرات القبول بمراحل التكوين الأساسي، وتعتبر أيضا ضمن هذه المقاييس رخصة السياقة من الصنف "ب".

الفصل 11 - يخضع أعوان سلك الحماية المدنية لتربص حددت مدته كما يلي:

أ. سنة واحدة:

-بالنسبة إلى الأعوان المتخرجين من مدرسة تكوين تابعة لوزارة الداخلية والتنمية المحلية أو مصادق عليها من قبل الوزير المكلف بالداخلية والمنتدبين عن طريق التسمية المباشرة،

-بالنسبة إلى الأعوان الذين تمت تسميتهم برتبة معينة بعد أدائهم لعمل مدني فعلي لمدة عامين على الأقل بصفة عون وقتي أو عون متعاقد.

ب. سنتان:

-بالنسبة إلى الأعوان الذين تمت ترقيتهم إلى رتبة أعلى، إما إثر متابعة مرحلة تكوين أو إثر المشاركة بنجاح في مناظرة داخلية أو اجتياز امتحان مهني بنجاح،

-بالنسبة إلى الأعوان الذين تمت ترقيتهم عن طريق الاختيار.

بانتهاؤ مدة التربص المشار إليها بالفقرة الأولى من هذا الفصل يتم إما ترسيم الأعوان المتربصين أو تمديد تربصهم لمدة سنة على الأكثر وإما إرجاعهم إلى ربتهم الأصلية، ويعتبرون في هذه الحالة كأنهم لم يغادروها قط، وإما رقتهم إذا كانوا غير تابعين للسلك.

لا يخضع لشرط التربص الأعوان الذين شملتهم الترقية إلى رتبة لا تخول أحكام هذا الأمر الانتداب بها للمترشحين الخارجيين.

يعفى من شرط التربص المترشحون الداخليون للترقية إلى رتبة وكيل.

يتم ترسيم العون المتربص بناء على تقرير من رئيسه المباشر يتضمن تقييما للأداء المهني للعون وسلوكه طيلة مدة التربص.

2. الباب الثاني - مجلس الشرف للحماية المدنية

الفصل 12 - يبدي مجلس الشرف للحماية المدنية رأيه في جميع المواضيع التي يعرضها عليه الوزير المكلف بالداخلية وخاصة منها ما يتعلق بسمعة وشرف السلك ومعنوياته وهو مؤهل للنظر في مواد الانتداب والترسيم والترقية والتأديب بالنسبة إلى كافة أعوان الحماية المدنية.

الفصل 13 - يرأس مجلس الشرف المدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية أو من ينيبه عنه للغرض على أن لا تقل خطته عن خطة مدير.

يتركب مجلس الشرف من أربعة ضباط من سلك أعوان الحماية المدنية بوصفهم أعضاء يتم تعيينهم من قبل الوزير المكلف بالداخلية باقتراح من المدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية.

يضاف إلى مجلس الشرف، عندما يجتمع بصفته مجلس ترقية أو تأديب، عونان تابعان لنفس هيئة العون الذي يهمله الأمر، يتم اختيارهما واختيار نائبين لهما بالقرعة، من بين الأعوان المرسمين والمدرجين بقائمات سنوية يعدها المدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية، ويتم تحرير محضر في ذلك.

تتولى الإدارة المكلفة بالأعوان مهام كتابة المجلس.

ينعقد اجتماع مجلس الشرف بصفة قانونية بحضور نصف أعضائه على الأقل وحضور النائبين عن الأعوان، عند اجتماعه بصفته مجلس ترقية أو تأديب.

يبدي مجلس الشرف رأيه بأغلبية الأصوات، وفي صورة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

الفصل 14 - يجتمع مجلس الشرف بدعوة من رئيسه على أن يجتمع مرة واحدة على الأقل كل سنة بصفته مجلس ترقية.

3. الباب الثالث - الترقية

الفصل 15 - يمكن للوزير المكلف بالداخلية أن يأذن، حسب حاجيات الإدارة، باعتماد مراحل التكوين المستمر المخصصة للترقية أو بفتح مناظرات داخلية لترقية الأعوان من رتبة إلى رتبة أعلى بالنسبة إلى من لهم الأقدمية الدنيا المنصوص عليها بالأبواب السادس والسابع والثامن من هذا الأمر.

الفصل 16 - تعد الإدارة، في إطار الترقية بمختلف أساليبها إلى كل رتبة، قوائم الأعدان المؤهلين للترقية إما باعتماد مراحل التكوين أو إثر النجاح في مناظرات داخلية أو بالاختيار بالنسبة إلى الأعدان الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لذلك والمسجلين بقائمة الكفاءة للترقية بالاختيار.

الفصل 17 - لا يجوز إعداد أكثر من قائمة كفاءة واحدة بالنسبة إلى كل رتبة بعنوان كل سنة، ويتم إعداد قائمة الكفاءة للترقية بالاختيار بمجرد انتهاء السنة المعنية.

الفصل 18 - تسجل أسماء المترشحين على قائمة الكفاءة للترقية بالاختيار حسب الجدارة وعلى أساس المقاييس التالية:

▪ **الاقتراحات المعللة** : تتضمن اقتراحات الرؤساء المباشرين للأعدان التنصيص على إحدى الملاحظات التالية:

-ممتاز،

-حسن جدا،

-حسن،

-فوق المتوسط،

-متوسط،

-دون المتوسط.

▪ **المؤهلات الشخصية، وتتضمن:**

-كيفية الانتداب بالرتبة التي هي دون رتبة الترقية مباشرة،

-الأقدمية في الرتبة،

-مراحل التكوين المستمر التي تابعها المرشح منذ تسميته بالرتبة التي هي دون رتبة الترقية مباشرة،

-الأقدمية العامة في السلك،

-الشهائد العلمية التي يحملها العون.

▪ **المؤهلات المهنية وتتضمن:**

-معدل الأعدان المهنية للثلاث سنوات الأخيرة السابقة للسنة التي أعدت بعنوانها قائمة الكفاءة،

-المسؤولية المضطع بها العون،

-جدارة العون بتحمل مسؤولية أعلى، ويتم تقديرها من قبل الرئيس المباشر للعون أو إثر متابعته لمرحلة تأهيل وظيفي وقيادي وفق إحدى الملاحظات التالية:

•مقتدر،

•يستوعب وقابل للتحسن،

•متوسط الإمكانيات.

-الأوسمة ومكافآت الامتياز التي تحصل عليها العون أثناء فترة انتمائه إلى الرتبة التي هي دون رتبة الترقية مباشرة.

▪ **التأديب:** لا تؤخذ بعين الاعتبار إلا العقوبات غير المحوّة المسلطة أثناء فترة الانتماء إلى الرتبة التي هي دون رتبة الترقية مباشرة.

▪ **تقدير المدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية لأهلية العون للترقية.**

▪ **الصفات الذاتية والسلوكية والعلانية.**

تضبط كيفية إسناد الأعداد بعنوان المقاييس المنصوص عليها بهذا الفصل بقرار من الوزير المكلف بالداخلية.

الفصل 19 - تعرض قوائم الترقية، بمختلف أساليبها، من رتبة إلى رتبة أعلى على مجلس الشرف لإبداء رأيه فيها.

الفصل 20 - يضبط الوزير المكلف بالداخلية نهائيا القوائم المنصوص عليها بالفصل 19 من هذا الأمر.

الفصل 21 - يختم الوزير المكلف بالداخلية قوائم الأعوان الذين ستم ترقيةهم، وفق مختلف أساليب الترقية، وتسجل أسماؤهم حسب نفس الترتيب الوارد:

-بالنتائج النهائية للاختبارات المجراة إثر متابعة مراحل التكوين المستمر المخصصة للترقية،

-بالنتائج النهائية للمناظرات الداخلية،

-بقائمة الكفاءة النهائية للترقية بالاختيار.

الفصل 22 – **فقرة أولى جديدة** – **نقحت بمقتضى الأمر عدد 1260 لسنة 2011 المؤرخ في 5 سبتمبر**

2011 – بصرف النظر عن كل الأحكام المخالفة، يمكن أن يسند، بصفة استثنائية، تدرّج بدرجة أو عدة

درجات أقدمية في الرتبة إلى الأعوان الذين أصيبوا بجروح خطيرة أو قاتلة أثناء مباشرتهم لمهامهم، كما يمكن أن تتم تسميتهم بالرتبة التي تفوق رتبته مباشرة.

تنطبق أحكام الفقرة الأولى من هذا الفصل على الأعوان الذين يمتازون بشجاعتهم وإخلاصهم لفائدة المصلحة العامة.

يسند التدرج وتتم الترقية، المنصوص عليهما بهذا الفصل، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية ويسري مفعول التدرج أو الترقية بداية من تاريخ القرار.

الفصل 23 - يتمتع العون بتخفيض في الأقدمية المطلوبة للترقية من رتبة إلى رتبة أعلى، مرة واحدة طيلة حياته المهنية، وفق الشروط التالية:

-بسنتين (2) بالنسبة إلى الأعوان المحرزين على شهادة الماجستير أو على شهادة معادلة لها وإلى الأعوان الحاملين لشهادة المدرسة العليا لقوات الأمن الداخلي أو لشهادة المدرسة الحربية العليا،

-بسنة واحدة (1) بالنسبة إلى الأعوان الحاملين لشهادة مدرسة الأركان.

الفصل 24 - تخضع الترقية إثر النجاح في مراحل التكوين إلى أحكام تضبط بأمر.

4. الباب الرابع – وسام الشرف ومكافآت الامتياز

الفصل 25 - يشتمل وسام الشرف ومكافآت الامتياز التي يمكن إسنادها إلى أعوان سلك الحماية المدنية الذين يتميزون أثناء القيام بمهامهم بشجاعتهم أو بإخلاصهم على ما يلي:

أ. وسام الشرف :

-وسام الشرف لقوات الأمن الداخلي صنفان:

.وسام الشرف لقوات الأمن الداخلي من الصنف الأول،

.وسام الشرف لقوات الأمن الداخلي من الصنف الثاني.

ب. مكافآت الامتياز: تضبط مكافآت الامتياز وتحدد السلطة التي لها حق منحها لفائدة أعوان سلك الحماية المدنية وفقا للجدول التالي:

الإدارات رؤساء الفرعية والمديرون الجهويون ورؤساء المصالح	المديرون	المدير العام للدیوان الوطني للحماية المدنية	الوزير المكلف بالداخلية	السلطة المكافأة
			*	معلقة الشرف
		*	*	شهادة رضا
	*	*	*	رسالة التشجيع
*	*	*	*	رسالة الاستحسان

الفصل 26 - يتمتع أعوان سلك الحماية المدنية الذين يمنحون وسام الشرف لقوات الأمن الداخلي بصنفيه بتخفيض في المدة المطلوبة للتدرج في سلم الدرجات بسنة واحدة بالنسبة إلى كل صنف

الفصل 27 - يتمتع أعوان سلك الحماية المدنية الذين يمنحون مكافآت الامتياز المشار إليها بالفقرة الفرعية "ب" من الفصل 25 من هذا الأمر بتخفيض في المدة المطلوبة للتدرج في سلم الدرجات يضبط كما يلي:

-معلقة الشرف : 8 أشهر،

-شهادة الرضا : 4 أشهر،

-رسالة التشجيع : شهران،

-رسالة الاستحسان : شهر واحد.

في صورة تعدد مكافآت الامتياز من أجل نفس السبب يتم اعتبار مكافأة الامتياز الممنوحة من قبل السلطة الأعلى.

5. الباب الخامس – التأديب

الفصل 28 - يمكن للوزير المكلف بالداخلية أن يفوض، إلى أعوان سلك الحماية المدنية من صنف "أ1" و"أ2" المشار إليهم بهذا الأمر، سلطته التأديبية لاتخاذ العقوبات من الدرجة الأولى، ويمكن له أن يفوض إلى المدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية حق إمضاء تقارير الإحالة على مجلس الشرف للحماية المدنية والقرارات التأديبية المتضمنة لعقوبات من الدرجة الثانية باستثناء عقوباتي الحط من الرتبة والعزل.

الفصل 29 - تحدد مدة عقوباتي الإيقاف البسيط والإيقاف الشديد المشار إليهما بالقانون الأساسي العام لقوات الأمن الداخلي كما يلي:

-من يوم واحد إلى ثلاثين (30) يوما بالنسبة إلى الإيقاف البسيط،

-من يوم واحد إلى ثلاثين (30) يوما بالنسبة إلى الإيقاف الشديد.

الفصل 30 - لا تنجر عن خطأ تأديبي إلا عقوبة تأديبية واحدة. وفي صورة تعدد العقوبات من الدرجة الأولى من أجل نفس الخطأ لا تعتبر إلا العقوبة المسلطة من قبل السلطة الأعلى.

الفصل 31 - يبدي مجلس الشرف المجتمع بصفته مجلس تأديب رأيه، بعد التداول في العقوبة المتوجه تسليطها.

الفصل 32 - يمكن للوزير المكلف بالداخلية، بعد استشارة مجلس الشرف، أن يقرر محو العقوبات من الدرجتين الأولى والثانية باستثناء عقوبة العزل، بناء على طلب من المعني بالأمر وبعد مضي ثلاث سنوات، بالنسبة إلى العقوبات من الدرجة الأولى، ومضي خمس سنوات بالنسبة إلى العقوبات من الدرجة الثانية.

6. الباب السادس – هيئة الضباط

القسم الأول – المشمولات

الفصل 33 - ضباط الحماية المدنية بمختلف رتبهم مكلفون:

-بمهام قيادة وتأطير أعوان سلك الحماية المدنية،

-بتفقد ومراقبة الوحدات المركزية والجهوية للحماية المدنية،

-بمعاينة كل مخالفة لقواعد الحماية المدنية وإنجاز الاختبارات الفنية وفقا للتشريع النافذ.

القسم الثاني – الضباط السامون

الفقرة الأولى – العمداء

الفصل 34 - يسمى العمداء بالاختيار، بمقتضى أمر باقتراح من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، من بين العمداء الذين باثروا بصفة فعلية مدة أربع (4) سنوات على الأقل برتبهم والمسجلين، حسب الجدارة، بقائمة الكفاءة.

الفقرة الثانية – العمداء

الفصل 35 - يسمى العمداء بالاختيار، بمقتضى أمر باقتراح من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، من بين المقدمين الذين باثروا بصفة فعلية مدة ثلاث (3) سنوات على الأقل برتبهم والمسجلين، حسب الجدارة، بقائمة الكفاءة.

الفقرة الثالثة – المقدمون

الفصل 36 - تسند الترقية إلى رتبة مقدم، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، من بين الرواد الذين باثروا بصفة فعلية مدة ثلاث (3) سنوات على الأقل برتبهم والمسجلين، حسب الجدارة، بقائمة الكفاءة.

الفقرة الرابعة – الرواد

الفصل 37 - تسند الترقية إلى رتبة رائد، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، من ضمن قوائم الأعوان المؤهلين للترقية، كما يلي:

أ- إلى النقباء الذين باثروا بصفة فعلية مدة أربع (4) سنوات على الأقل برتبهم وتابعوا فيها بنجاح إحدى مراحل التكوين المستمر المخصصة للترقية والموافقة لرتبتهم،

ب- إلى النقباء الذين شاركوا بنجاح في مناظرة داخلية بالاختبارات واثروا بصفة فعلية مدة خمس (5) سنوات على الأقل برتبهم في تاريخ المناظرة،

ج- بالاختيار من بين النقباء الذين باثروا بصفة فعلية مدة ست (6) سنوات على الأقل برتبهم.

القسم الثالث – الضباط الأعوان

الفقرة الأولى – النقباء

الفصل 38 - تسند الترقية إلى رتبة نقيب، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، من ضمن قوائم الأعوان المؤهلين للترقية، كما يلي:

- أ- إلى الملازمين الأول الذين باشرُوا بصفة فعلية مدة ثلاث (3) سنوات على الأقل برتبتهم وتابعوا فيها بنجاح إحدى مراحل التكوين المستمر المخصصة للترقية والموافقة لرتبتهم،
- ب- إلى الملازمين الأول الذين شاركوا بنجاح في مناظرة داخلية بالاختبارات وباشرُوا بصفة فعلية مدة أربع (4) سنوات على الأقل برتبتهم في تاريخ المناظرة،
- ج- بالاختيار من بين الملازمين الأول الذين باشرُوا بصفة فعلية مدة ست (6) سنوات على الأقل برتبتهم.

الفقرة الثانية – الملازمون الأول

الفصل 39 - تتم تسمية الملازمين الأول، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، كما يلي:

- أ- من بين الملازمين الذين باشرُوا بصفة فعلية مدة سنتين (2) على الأقل برتبتهم،
- ب- عن طريق التسمية المباشرة، من بين المترشحين الذين تابعوا بنجاح مرحلة تكوين أساسي بمدرسة تابعة لوزارة الداخلية والتنمية المحلية أو مصادق عليها من قبل الوزير المكلف بالداخلية،
- ج- عن طريق المناظرة الخارجية بالاختبارات، من بين المترشحين الذين أتموا بنجاح مرحلة دراسات عليا لا تقل مدتها عن خمس (5) سنوات بعد البكالوريا، في إحدى الاختصاصات التقنية، على أن لا تتجاوز سنهم الثلاثين (30) سنة في تاريخ أول جانفي من سنة المناظرة. ويحدد قرار فتح المناظرة الاختصاص أو الاختصاصات المطلوبة.

الفقرة الثالثة – الملازمون

الفصل 40 - يسمى الملازمون، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، حسب الصيغ المحددة بالفصلين 41 و42 من هذا الأمر.

الفصل 41 - ينتدب الملازمون، لمباشرة اختصاصات محددة، عن طريق التسمية المباشرة من بين المترشحين الذين تابعوا بنجاح مرحلة تكوين أساسي بمدرسة تابعة لوزارة الداخلية والتنمية المحلية أو مصادق عليها من قبل الوزير المكلف بالداخلية.

الفصل 42 - تسند الترقية إلى رتبة ملازم، من ضمن قوائم الأعوان المؤهلين للترقية، كما يلي:

- أ- إلى الوكلاء الأول الذين باشرُوا بصفة فعلية مدة أربع (4) سنوات على الأقل برتبتهم وتابعوا فيها بنجاح مرحلة التأهيل للترشح لرتبة ملازم،

ب- إلى الوكلاء الأول الذين شاركوا بنجاح في مناظرة داخلية بالاختبارات وباشروا بصفة فعلية مدة خمس (5) سنوات على الأقل برتبهم في تاريخ المناظرة،

ج- بالاختيار من بين الوكلاء الأول الذين باشروا بصفة فعلية مدة ست (6) سنوات على الأقل برتبهم.

7. الباب السابع - هيئة ضباط الصف

القسم الأول - المشمولات

الفصل 43 - ضباط صف الحماية المدنية مكلفون، حسب رتبهم وتحت إمرة الضباط، بكل عمل يرمي إلى الوقاية والحماية والنجدة والإسعاف والتدريب والتدخل لتلافي ومجابهة الأخطار الناتجة عن الحوادث والكوارث بأنواعها التي من شأنها أن تهدد أمن الأشخاص وممتلكاتهم وبمعابنة كل مخالفة لقواعد الحماية المدنية بالمؤسسات والمنشآت العمومية والخاصة مهما كانت صبغتها طبقاً للتشريع النافذ.

القسم الثاني - الوكلاء الأول

الفصل 44 - تسند الترقية إلى رتبة وكيل أول، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، من ضمن قوائم الأعوان المؤهلين للترقية، كما يلي:

أ- إلى الوكلاء الذين باشروا بصفة فعلية مدة ثلاث (3) سنوات على الأقل برتبهم وتابعوا فيها بنجاح إحدى مراحل التكوين المستمر المخصصة للترقية والموافقة لرتبتهم،

ب- إلى الوكلاء الذين شاركوا بنجاح في مناظرة داخلية بالاختبارات وباشروا بصفة فعلية مدة أربع (4) سنوات على الأقل برتبهم في تاريخ المناظرة،

ج- بالاختيار من بين الوكلاء الذين باشروا بصفة فعلية مدة ست (6) سنوات على الأقل برتبهم.

القسم الثالث - الوكلاء

الفصل 45 - يسمى الوكلاء، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، حسب الصيغ المحددة بالفصلين 46 و47 من هذا الأمر.

الفصل 46 - ينتدب الوكلاء، لمباشرة اختصاصات محددة، عن طريق التسمية المباشرة من بين المترشحين الذين تابعوا بنجاح مرحلة تكوين أساسي بمدرسة تابعة لوزارة الداخلية والتنمية المحلية أو مصادق عليها من قبل الوزير المكلف بالداخلية.

الفصل 47 - تسند الترقية إلى رتبة وكيل، من ضمن قوائم الأعوان المؤهلين للترقية، كما يلي:

أ- إلى العرفاء الأول الذين باشرُوا بصفة فعلية مدة خمس (5) سنوات على الأقل برتبهم وتابعوا فيها بنجاح إحدى مراحل التكوين المستمر المخصصة للترقية والموافقة لرتبتهم،

ب- إلى العرفاء الأول الذين شاركوا بنجاح في مناظرة داخلية بالاختبارات وباشرُوا بصفة فعلية مدة ست (6) سنوات على الأقل برتبهم في تاريخ المناظرة،

ج- بالاختيار من بين العرفاء الأول الذين باشرُوا بصفة فعلية مدة سبع (7) سنوات على الأقل برتبهم.

القسم الرابع – العرفاء الأول

الفصل 48 - تسند الترقية إلى رتبة عريف أول، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، من ضمن قوائم الأعوان المؤهلين للترقية، كما يلي:

أ- إلى العرفاء الذين باشرُوا بصفة فعلية مدة خمس (5) سنوات على الأقل برتبهم وتابعوا فيها بنجاح إحدى مراحل التكوين المستمر المخصصة للترقية والموافقة لرتبتهم،

ب- إلى العرفاء الذين شاركوا بنجاح في مناظرة داخلية بالاختبارات وباشرُوا بصفة فعلية مدة ست (6) سنوات على الأقل برتبهم في تاريخ المناظرة،

ج- بالاختيار من بين العرفاء الذين باشرُوا بصفة فعلية مدة سبع (7) سنوات على الأقل برتبهم.

القسم الخامس – العرفاء

الفصل 49 - يسمى العرفاء، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، حسب الصيغ المحددة بالفصلين 50 و 51 من هذا الأمر.

الفصل 50 - ينتدب العرفاء عن طريق التسمية المباشرة من بين المترشحين الذين تابعوا بنجاح مرحلة تكوين أساسي بمدرسة تابعة لوزارة الداخلية والتنمية المحلية أو مصادق عليها من قبل الوزير المكلف بالداخلية.

الفصل 51 (جديد) – (نقح بمقتضى الأمر عدد 1260 لسنة 2011 المؤرخ في 5 سبتمبر 2011 – تسند الترقية إلى رتبة عريف، من ضمن قوائم الأعوان المؤهلين للترقية، كما يلي:

أ. إلى الرقباء الأول الذين باشرُوا بصفة فعلية مدة أربع (4) سنوات على الأقل برتبهم وتابعوا فيها بنجاح إحدى مراحل التكوين المستمر المخصصة للترقية والموافقة لرتبتهم.

ب. إلى الرقباء الأول الذين شاركوا بنجاح في مناظرة داخلية بالاختبارات، وباشرُوا بصفة فعلية مدة خمس (5) سنوات على الأقل برتبهم في تاريخ المناظرة.

ج. بالاختيار من بين الرقباء الأول الذين باثروا بصفة فعلية مدة سبع (7) سنوات على الأقل برتبهم.

8. الباب الثامن – هيئة الرقباء

القسم الأول – المشمولات

الفصل 52 - رقباء الحماية المدنية مكلفون حسب رتبهم بالقيام بالخدمات العامة والحراسة وبالأعمال الأخرى التي يعهد بها إليهم لتعزيز وحدات الحماية المدنية.

القسم الثاني – الرقباء من الصنف الأعلى

حذفت أحكام المتعلقة برتبة رقيب من الصنف الأعلى بالنسبة إلى سلك الحماية المدنية بمقتضى الأمر عدد 1260 لسنة 2011 المؤرخ في 5 سبتمبر 2011.

القسم الثالث – الرقباء الأول

الفصل 54 (جديد) – نفتح بمقتضى الأمر عدد 1260 لسنة 2011 المؤرخ في 5 سبتمبر 2011 – تسند الترقية إلى رتبة رقيب أول، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، من ضمن قوائم الأعوان المؤهلين للترقية، كما يلي:

أ- إلى الرقباء الذين باثروا بصفة فعلية مدة أربع (4) سنوات على الأقل برتبهم وتابعوا فيها بنجاح إحدى مراحل التكوين المستمر المخصصة للترقية والموافقة لرتبتهم.

ب- إلى الرقباء الذين شاركوا بنجاح في مناظرة داخلية بالاختبارات، واثروا بصفة فعلية مدة أربع (4) سنوات على الأقل برتبهم في تاريخ المناظرة.

ج- بالاختيار من بين الرقباء الذين باثروا بصفة فعلية مدة خمس (5) سنوات على الأقل برتبهم.

القسم الرابع – الرقباء

الفصل 55 - ينتدب الرقباء، بقرار من الوزير المكلف بالداخلية في حدود الخطط المقرر تسديد شغورها، عن طريق التسمية المباشرة من بين المترشحين الذين تابعوا بنجاح مرحلة تكوين أساسي بمدرسة تابعة لوزارة الداخلية والتنمية المحلية أو مصادق عليها من قبل الوزير المكلف بالداخلية.

9. الباب التاسع – أحكام مختلفة

الفصل 56 - لأعوان سلك الحماية المدنية زي تضبط مواصفاته وتركيبته وخصياته وكيفية ارتدائه بقرار من الوزير المكلف بالداخلية.

على الأعوان ارتداء الزي أثناء مباشرتهم لمهامهم ويمكن للمدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية أن يأذن بارتداء البدلة المدنية عند الاقتضاء.

الفصل 57 - يحمل التلامذة الضباط والتلامذة الضباط الصف والتلامذة الرقباء شارات مميزة طويلة مدة التكوين الأساسي بالمدارس التابعة لوزارة الداخلية والتنمية المحلية.

الفصل 58 - تضبط مختلف الشعارات والشارات المميزة وخصائصها وكيفية حملها بقرار من الوزير المكلف بالداخلية.

الفصل 59 - يمكن للمتقاعدين ارتداء الزي مع حمل الأوسمة بمناسبة الاحتفالات الرسمية.

الفصل 60 - في الحالة التي يكون فيها المدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية لا يحمل رتبة عسكرية، يمكن له ارتداء الزي وحمل أعلى رتبة مدرجة بالنظام الأساسي الخاص للسلك أثناء المواكب الرسمية والمناورات وفي زمن الحرب والحالات الشبيهة، وبصفة شرفية فقط.

الفصل 61 - تسند إلى أعوان سلك الحماية المدنية بطاقة مهنية تنص خاصة على رتبتهم وعلى الصلاحيات المترتبة عن مهامهم طبقا للقوانين والتراتيب الجاري بها العمل. ويحتفظ الأعوان المحالون على التقاعد ببطاقتهم المهنية بعد وضع لفظ "متقاعد" عليها.

يتم التنصيب بالبطاقة المهنية على صفة "شرفي" إذا كان العون متحصلا على الصفة الشرفية وفق أحكام القانون الأساسي العام لقوات الأمن الداخلي.

تضبط مواصفات البطاقة المهنية وشروط إسنادها وسحبها بقرار من الوزير المكلف بالداخلية.

الفصل 62 - يتمتع أعوان سلك الحماية المدنية المباشرون بصفة فعلية لعملهم بمجانية النقل حسب شروط يتم ضبطها بقرار من الوزير المكلف بالداخلية والوزير المكلف بالنقل.

الفصل 63 - تحدد سن التقاعد، بالنسبة إلى أعوان سلك الحماية المدنية، بخمس وخمسين (55) سنة.

يمكن، بطلب من العون، استبقاؤه بحالة مباشرة بعد بلوغه السن المنصوص عليها بالفقرة الأولى من هذا الفصل، مدة سنة كاملة قابلة للتجديد إلى سن أقصاها ستون (60) سنة، وذلك بمقتضى قرار من الوزير الأول بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالداخلية.

الفصل 64 - تتركب لجنة السقوط الخاصة بأعوان سلك الحماية المدنية المنصوص عليها بالقانون الأساسي العام لقوات الأمن الداخلي من:

-المدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية أو من ينيبه عنه لهذا الغرض : رئيسا،

-ضابطين من سلك الحماية المدنية يعينان بقرار من الوزير المكلف بالداخلية : عضوان،

-مدير إدارة مصالح الصحة بوزارة الداخلية : عضوا،

-طبيبين مرسمين بعمادة الأطباء يعينان بقرار من الوزير المكلف بالداخلية : عضوان.

تضطلع الإدارة المكلفة بالأعوان بمهام كتابة اللجنة.

يمكن للجنة السقوط أن تستعين، عند الاقتضاء، برأي أطباء أخصائيين تضبط في شأنهم قائمة بقرار من الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوزير المكلف بالصحة العمومية.

الفصل 65 - تنظر لجنة السقوط في الحالات الصحية لأعوان سلك الحماية المدنية سواء بطلب من المعني بالأمر أو من الإدارة أو من الطبيب المباشر إذا كان العون تحت العلاج.

الفصل 66 - تجتمع لجنة السقوط بصفة قانونية بحضور نصف أعضائها على الأقل وبحضور العضوين الطبيين. وتبدي اللجنة رأيها بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين بعد سماع العون المعني بالأمر. وفي صورة تساوي الأصوات يكون صوت رئيس اللجنة مرجحا.

الفصل 67 - يخضع مجموع أعوان سلك الحماية المدنية إلى تنظيم هرمي.

الفصل 68 - يمكن للوزير المكلف بالداخلية أن يفوض بمقتضى قرار إلى المدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية حق إمضاء كل وثائق التصرف في شؤون أعوان سلك الحماية المدنية المباشرين لمهامهم بالديوان الوطني للحماية المدنية باستثناء القرارات ذات الصبغة الترتيبية.

ويمكن للوزير المكلف بالداخلية أن يرخص، بمقتضى قرار، للمدير العام للديوان الوطني للحماية المدنية في تفويض حق إمضائه للموظفين من صنفى "أ" و"ب" الخاضعين لنفوذه وغير الشاغلين لخطط وظيفية والذين لهم خبرة سنتين على الأقل في الميدان الذي ينسحب عليه التفويض، وذلك لإمضاء الوثائق المحددة بنفس القرار.

10. الباب العاشر – أحكام ختامية

الفصل 69 - ألغيت جميع الأحكام السابقة المخالفة لهذا الأمر وخاصة الأمر عدد 755 لسنة 1984 المؤرخ في 30 أفريل 1984 المتعلق بضبط النظام الأساسي الخاص بأعوان الحماية المدنية وجميع النصوص التي نفتحته أو تمته.

الفصل 70 - وزير الداخلية والتنمية المحلية والمالية مكلفان، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا الأمر الذي ينشر بالرائد الرسمي للجمهورية التونسية.

تونس في 13 أفريل 2006

الختام

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا المهني لدى افراد الحماية المدنية العاملين بولاية وهران في ، حيث تم التطرق إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمقاربة حديثة في أدبيات إدارة الأعمال و تطورها ، و الأبعاد المحددة لها و كفاءات تحسينها ، في نفس الوقت الذي تسعى فيه كل المنظمات إلى تحقيق نسب عالية من رضا المهني لدى موردها البشري باعتبار أن هذا سيكون مفتاح الحل و طوق النجاة في عالم أصبح يدين إلى هذا المورد في كل تقدم يحرزه ، و على هذا كان الرضا المهني بابا خصباً للدراسات و الأبحاث المستفيضة أنتجت عديد النظريات و طرق القياس في مختلف التنظيمات ، و لعل أبرزها المديرية العامة للحماية المدنية ، هذا الصرح الذي تغذى من جذور التاريخ ، حيث تعددت النظريات المفسرة لها و لأدوارها في المجتمع ، لكن ما تعارف عليه الكل أن التركيز الأساسي من أجل الرقي الاجتماعي ، الاقتصادي و الحضاري ، و أن حجر الزاوية فيها هو رجل الاطفاء صاحب المهنة النبيلة و الرسالة العميقة ، و كونه من أندر الموارد في كل المجتمعات كان أول اهتمامات الدول هو البحث عن الكفاءات التي تحدث الفارق و من ثم البحث عن كيفية المحافظة على هذا المورد من خلال تحقيق الرضا المهني في بيئة العمل ، إذن و من ما تم مناقشته في الجانب النظري و ما وقفنا عليه في الدراسة الميدانية و من اختبار للفروض الإحصائية يمكن تلخيص النتائج على النحو التالي :

- توجد علاقة طردية بين الراتب و عدالته و الرضا المهني لدى افراد الدفاع المدني العاملين بولاية وهران .
- توجد علاقة طردية بين ظروف العمل و الرضا المهني لدى الدفاع المدني العاملين بولاية وهران
- توجد علاقة طردية بين فرص الترقية و النمو الوظيفي و الرضا المهني لدى افراد الحماية المدنية العاملين بولاية وهران
- توجد علاقة طردية بين الحياة الاجتماعية و الرضا المهني لدى الحماية المدنية العاملين بولاية وهران
- توجد علاقة طردية بين التوازن بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية و الرضا المهني لدى الحماية المدنية العاملين بولاية وهران .
- توجد علاقة طردية بين التنظيم القانوني و الرضا المهني لدى الدفاع المدني او الحماية المدنية العاملين بولاية وهران

- توجد علاقة طردية بين الاستقرار الوظيفي و الرضا المهني لدى الحماية المدنية العاملين بولاية وهران
- توجد علاقة طردية بين الأهمية الاجتماعية للوظيفة و الرضا المهني لدى افراد الحماية المدنية العاملين بولاية وهران
- لا توجد فروق في الآراء حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الرضا المهني لدى افراد الحماية المدنية العاملين بوهرا ن تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، الحالة العائلية) .
- لا توجد فروق في الآراء حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الرضا المهني لدى افراد الحماية المدنية ، تعزى إلى المتغيرات الوظيفية
- توجد فروق في الآراء حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الرضا لدى افراد الحماية المدنية العاملين بولاية وهران ،
- الأهمية الاجتماعية و التنظيم القانوني يؤثران بمستوى 2.98% في الرضا المهني بتفاعل مشترك .
- هناك جودة للحياة الوظيفية و مستوى للرضا المهني في خانة نوعا ما و موافق بقيم 17.3 و 47.3 على التوالي .

بعد استكمال الجانب الميداني من الدراسة و تحليل نتائجها ارتأينا أن نقدم هذه التوصيات و التي كانت في مجملها من اقتراحات المستجيبين من الحماية المدنية الذين تمت مقابلتهم ، حيث نوردها في الآتي :

- 1/ الاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية بمديرية الحماية المدنية لولاية وهران و سائر وحدات التدخل السريع للحماية المدنية عبر كامل تراب ولاية وهران من خلال توفير البيئة المناسبة لطبيعة العمل كتصميم المكتب المريح ، أدوات العمل المطلوبة ... الخ ، لما في ذلك من أثر كبير على الرضا المهني لموظف الاطفاء
- 2/ توفير بيئة عمل صحية و آمنة تلبي شروط السلامة المهنية ، و لعل أغلب ما اتفق عليه افراد الاطفاء هو تقليل الضوضاء في أروقة المصلحة .
- 3/ أن تراعي الإدارة أثناء قيامها بتوزيع المهام الإدارية على افراد الاطفاء ، وضوح و سلاسة المهام و قدرات و جهود افراد الحماية المدنية ، و ترك مساحة مناسبة لهم في تنفيذها .
- 4/ تحقيق الأمان الوظيفي لرجل الاطفاء و ضمان شعورهم بالاستقرار النفسي و الإداري .
- 5/ الحرص على وجود نظام واضح و ملائم للترقية و النمو الوظيفي .

- 6/ زيادة الاهتمام لما هو عليه من أجل مساعدة افراد الحماية المدنية على الارتقاء بمستواهم العلمي و المهني ، من خلال التكوين و التدريب داخل و خارج الوطن .
- 7/ تفعيل جداول العمل المرنة بما يتناسب و مصلحة افرادالاطفاء ما أمكن ، لما في ذلك من أثر جيد على تحسين مستويات الرضا المهني . .
- 8/ العمل على صياغة النشاطات الرياضية و الثقافية لرجل الاطفاء من أجل خلق جو يسمح بالاندماج الاجتماعي بينهم .
- 10/ العمل على تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية لافرادل الحماية المدنية لتجنب ضغوط العمل ، و لكي يتمتعوا بحياة أسرية هادئة ، مما يؤثر إيجابيا على معنوياتهم و بالتالي رضاهم المهني .
- 11/ إنشاء لجنة جودة الحياة الوظيفية على مستوى مراكز امن الولايات 48 من أجل تحليل الوضع و تصور الاقتراحات و تطبيقها ، و قياس مستوى الرضا المهني دوريا .

من خلال دراسة الموضوع ، و إيماننا منا بأن العلم هو مفتاح التطور ، ارتأينا أن نفتح آفاق جديدة لهذا الموضوع ، نترك لدى القارئ الكريم المجال واسعاً من أجل المساهمة و إثراء موضوع جودة الحياة الوظيفية ، و في هذا الإطار نقترح بكل تواضع هذه المواضيع عليها تكون مفتاح اجتهادات الباحثين و المهتمين ذا الجانب :

- العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الاعتماد الأكاديمي .
- أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أخلاقيات الوظيفة العمومية .
- العلاقة بين رأس المال البشري و جودة الحياة الوظيفية .
- دور القيادة الإستراتيجية في دعم و تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية .
- إدارة المعرفة و جودة الحياة الوظيفية .
- موقع إدارة جودة الحياة الوظيفية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة .
- أثر جودة الحياة الوظيفية على ولاء المورد البشري بالمنظمة .
- العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و تدقيق الموارد البشرية .
- أثر جودة الحياة الوظيفية على تمكين المورد البشري .

قائمة المصادر و المرجع

قائمة المصادر و المراجع

- [1] - ابن إعراب عبد الكريم ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004، ص 101
- [2] - ابن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد ، لسان العرب ، مجلد 3 ، دار صادر ، بيروت، 1956 ، ص 135
- [3] - أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، علاقة العمل الفردية ، ديوان المطبوعات، الجامعية، الجزائر، 2000، ج 2 ، ص212
- [4] - الأشعري أحمد، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، جدة المملكة العربية السعودية ، 2000 ، ص ص 241،
- [5] - أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص192
- [6] - بالراح محمد ، الرضا عن العمل ، مخبر تطبيقات علوم النفس و التربية من أجل التنمية في الجزائر ، جامعة وهران ، 2011 ، ص 73
- [7] - بن دليم القحطاني محمد ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2005، ص232
- [8] - بوياية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية و التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2004 ، ص 133
- [9] - تاريخ زيارة الموقع 2014/12/11 على الساعة 21:20
www.globalivisionconsulting.com
- [10] - تطرقنا إلى أن مفهوم جودة الحياة كان الإطار العام للجهود اللاحقة في علوم أخرى ، حيث انتظمت بدايات لدراسات مرتبطة ذا المفهوم في علم الاقتصاد و طب العمل... الخ بما في ذلك علم إدارة الأعمال و إدارة الموارد البشرية و كان ذلك كنتيجة لتوسع مفهوم جودة الحياة و إدراكها لجميع الجوانب الحياتية
- [11] - جاد الرب سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، 339
- [12] - جاد الرب سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، 2009 ، ص 319

- [13] - جاد الرب سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ،
- [14] - الجزائر اوي طه ، الإدارة الصناعية و مستلزمات التقدم الاقتصادي، ط2 ، دار الطليعة، بيروت، 1973 ، ص549
- [15] - حامد محمد بن محمد الغزالي ، أحياء علوم الدين ، الجزء 4 ، مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد ، بيروت ، ص 243
- [16] - حجازي محمد حافظ ، دعم القرارات في المنظمات، ط1 ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 ، ص ص 96 ، 97
- [17] - الحربي محمد بن عبد الله ، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني، رسالة ماجستير في الحماية المدنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الشرطية ، الرياض ، 2005
- [18] - حسن عادل ، إدارة الأفراد ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ، 1978 ، ص 316
- [19] - حمدي نصر الدين ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2008 ، ص 54
- [20] - سورة آل عمران ، آية 159
- [21] - سورة الأعراف، آية 85
- [22] - سورة الشورى ، آية 38
- [23] - سورة الغاشية الآية 8 إلى 10
- [24] - سورة الفجر الآيتين 27 و 28
- [25] - سورة الكهف ، آية 107
- [26] - سورة النحل ، آية 125
- [27] - سورة النساء ، آية 58
- [28] - شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2010 ، ص 79
- [29] - شفيق رضوان ، السلوكية و الإدارة ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 1994 ، ص ص 42 - 43
- [30] - شهيبي محمد علي ، السلوك الإنساني في التنظيم، دراسات في الفكر العربي الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1990 ، 679

- [31] - شيخي مريم، طبيعة العمل و علاقتها بجودة الحياة ، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات ، رسالة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2014 ، ص 71
- [32] - صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي سنان ، الإدارة، لمحات معاصرة، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2001 ، ص 297
- [33] - صقر أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1986 ، ص6 صقر أحمد عاشور ،
- [34] - صقر أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص ص 144 - 146
- [35] - طلعت إبراهيم لظفي، علم اجتماع التنظيم ، مكتبة غريب، مصر، 1992 ، ص 136
- [36] - العامري صالح مهدي محسن ، الغالبي طاهر
- [37] - عبد الوهاب علي ، استراتيجيات التحفيز الفعال ، نحو أداء بشري متميز ، دار النشر و التوزيع الإسلامية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 48
- [38] - العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، القاهرة ، 1995 ، ص 189
- [39] - العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة ، عمان الأردن ، 2005، ص 33
- [40] - عزري مونية ، ظروف العمل و الرضا المهني للمعلم ، دراسة ميدانية بالمقاطعة الأولى و الثانية لولاية ميلة ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2007 ، ص 46
- [41] - العيسوي عبد الرحمن ، علم النفس الإداري، ط1 ، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2004، ص191
- [42] - عيشوني محمد، ضبط الجودة ، الكلية التقنية ، حائل ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص14
- [43] - قاسم جعفر محمد أنيس ، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1973 ، ص 22
- [44] - القانون الأساسي العام للعامل، رقم 12/78 المؤرخ في 1978/08/05 ، ص 57
- [45] - كشروود عمار الطيب ، علم النفس الصناعي الحديث مفاهيم ، نماذج و نظريات ، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا 5991 . ص 464
- [46] - محمد عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003 ، ص 359 ،

- [47] - مشيب الأحمر عبد الرحمن ، إدارة جودة الشاملة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص 30
- [48] - المصدر :جاد الرب سيد محمد ، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، ص 319
- [49] - مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، مدخل استراتيجي تكاملي ، دار إثراء للنشر ، عمان ، 2009 ، ص 350
- [50] - الهيتي خالد عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان 2003 ، ص 275
- [51] - الهيتي صلاح الدين ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين في إدارة الأعمال ، الة الأردنية ، مطبعة الجامعة الأردنية، الد 1 ، العدد 1 ،
- [52] - يوسف البليسي أسامة زياد، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة غزة ، فلسطين ، 2012 ، ص 13
- [53] - Anderson , C.R . op .cit p 374
- [54] - Gibson , J.L , Ivancevich ,J.M &Donnelly , J.H , Organizations NY , Richard D , Irwin , Inc , 1997 , p 354 : Behavior, Structure and processes
- [55] - http://services.interieur.gov.tn/wap/ar/docs/recrutement/04.html#_ftn1
- [56] - http://services.interieur.gov.tn/wap/ar/docs/recrutement/04.html#_ftn2
- [57] - Hunt , V.D. Quality in America : How to implement A competitive Quality Program , New York , R.R. Donnelly & sons Co. 1992, , P.286.
- [58] - Lau ,Rsm& May , B.E. op .cit . p 217
- [59] - Lewis , P.S., Goodman , S.H. &fandt , P.M. Management challenges in the 21st century , New Yourk , west pullishing Co.1995 , P. 372.

- [60] - Loscocco , K.A. & Roschelle , A.R. (1991), "Influences on the Quality of work and non work life : Two Decades in Review", Journal of vocational Behavior , Vol. 39 , No. 2 , P 184
- [61] - Luc Boyer et Noel Equilbey, Organisation, théories et application, édition d'organisation, Paris 2000 . P81
- [62] - Lyle Grant Markham , Quality of work life as predictor of employees' mental health , south Africa , 2004
- [63] - Lyle Grant Markham.op.cit
- [64] - Milcovich ,G.T& Boudreau, J.W ,Human Resource Management , Bostin , Irwin , Inc . 1994 p 685
- [65] - Milcovich ,G.T& Boudreau, J.W .op .cit . p 486
- [66] - Nirenberg , J." The Quality of work life Issue : The Corporation as the Next political frontier", International Journal of Manpower , June 1986, P 27
- [67] - Sherman , A., Bohbander , G. & Snell , S. Management Human Resource , New