الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الحقوق
قسم القانون العام

علاقة الرضا الوظيفي بأداء المرفق العام

(دراسة تأصيلية نظرية وتطبيقية – مرفقي التربية والصحة نموذجاً)

بحث علمي قانوني مقدم لنيل درجة الدكتوراه في القانون العام

إعداد

الطالب ناشد مهنا نخلة

إشـــراف

الدكتور محمد الحلاق

الأستاذ في قسم القانون العام

عام ٢٠٢٢م

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الحقوق
قسم القانون العام

علاقة الرضا الوظيفي بأداء المرفق العام

(دراسة تأصيلية نظرية وتطبيقية – مرفقي التربية والصحة نموذجاً)

بحث علمي قانوني مقدم لنيل درجة الدكتوراه في القانون العام

إعداد

الطالب ناشد مهنا نخلة

إشـــراف

الدكتور محمد الحلاق

الأستاذ في قسم القانون العام

عام ٢٠٢٢م

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Law
Public Law Section

The Relationship between Job Satisfaction and the Performance of Public Facility

(Theoretical and Applied Fundamental Study – Education and Health Sectors as a Model)

Legal Scientific Research Presented to Obtain a PhD Degree in Public Law

Prepared by:

Student Nashed Nakhleh

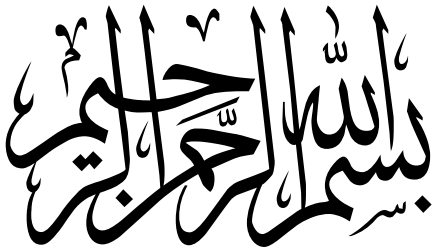
Supervised by:

Dr. Mohammed ALHallak

Professor at Public Law Section

Year: 2022


بسم الله الرحمن الرحيم



﴿قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾﴾

سورة البقرة- الآية /٣٢/

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾﴾

سورة العلق- الآيات /١-٥/



الإهداء

إلـــى

روحه الخالدة في جنان الخلد

والدي

من أكثرت الدعاء ولم تبخل بالعطاء أطال الله في عمرها

والدتي

من سارت على الدرب معي وتحملت شدائده وصعابه ووقفت معي

في حزني وفرحي وساندتني في دراستي هذه

زوجتي الغالية

أزهار مستقبلي وفلذات كبدي وبسمات حياتي

أولادي (طارق، وفايزة، وصبا، ولين، وحفيدتي لميتا)

كل من وقف معي في مسيرة حياتي وإعداد دراستي هذه

إخوتي وأصدقائي

أرواح شـــهداء وطننـــا الحبيـــب ســـورية... مشـــاعل النـــور والشـــموع لأجيـــال المستقـــبل وجنـــود الـــوطن البواســـل... ورجـــال قـــوى الأمـــن الـــداخلي... والشرفاء في وطننا

درع الوطن وعزته وشرفه وكرامته

أهدي دراستي هذه عرفاناً وتقديراً
الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، هو حسبنا، عليه توكلنا، وبه نستعين، والصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد:

فإني أحمد الله تعالى وأشكره في الأول والآخر على توفيقه وهدايته بأن مكنني من إتمام دراستي هذه، وعملاً بقول رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

يشرفني في البداية - وبعد شكر الله عز وجل- أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير لمشرف دراستي هذه الأستاذ الدكتور محمد الحلاق الذي كان المرشد والموجه في إتمام هذه الدراسة من خلال إرشاداته وملاحظاته القيمة التي كانت الهادي لي ولما يحمله من العلم الوفير والقلب الكبير وطيب العلاقة الأخوية والعلمية التي لقيتها منه، فبارك الله لنا فيه وبارك له بصحته وأولاده.

ويطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة الحكم وهم:

- الأستاذ الدكتور محمد الحلاق عضواً ومشرفاً
- الأستاذ الدكتور سعيد نحيلي عضواً
- الأستاذ الدكتور نجم الأحمد عضواً
- الأستاذ الدكتور عمار تركاوي عضواً
- الأستاذ الدكتور سنان عمار عضواً

على تفضلهم المشاركة بمناقشة دراستي هذه وتحملهم عناء قراءتها وإبداء ملاحظاتهم القيمة عليها.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر لإدارة كلية الحقوق بدمشق متمثلة في مكتب عمادتها والكادر الإداري والعلمي فيها، ورئاسة قسم القانون العام وكادره التدريسي، والأشخاص كافة الذين بذلوا الجهد وقدموا العطاء والعون والمساندة لي طيلة مرحلة إنجازي لهذه الدراسة وأخص منهم الدكتور يوسف غبرة والدكتور حسن الأحمد والدكتور وسام الحسن والدكتور عمار الصعيدي والسيد نمر السلامة.

لهم مني كل الشكر والعرفان

الباحث

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي، وأداء المرفق العام، من خلال بيان مفهوم الرضا الوظيفي، وتعريفه، والعناصر المكونة له، والأسباب الداعية للاهتمام به، وأنواعه، ونتائجه، وفوائده، وخصائصه، وآثاره، وبيان طرق قياسه، سواء الطرق الموضوعية أو الشخصية منها.

وعرض أهم النظريات التي حاولت تفسير فكرة الرضا الوظيفي والسلوك الإنساني المرتبط به، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، كالعوامل الذاتية، والتنظيمية، والمرتبطة بالعمل، ووسائل تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وإظهار أهم المؤشرات الدالة عليه. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية المرفق العام، وتعريفه، وعناصره، وأنواع المرافق العامة، وكيفية إحداثها وتنظيمها وإلغائها، وأهم طرق إدارتها والمبادئ الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة، وبيان آليات تحقيق الرضا الوظيفي في المرفق العام، ثم بيان مستوى الرضا الوظيفي في مرفقي التربية والصحة، من خلال إجراء دراسة تطبيقية عملية استقصائية عن طريق إستبانة (مينسوتا) للتعرف على أهم البرامج الداعمة للرضا الوظيفي ومسبباته، ودرجة الرضا لدى العاملين في مرفقي الصحة والتربية.

الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

تطور مفهوم الدولة في العصر الحديث، إذ أخذت الدولة ترى أن وظيفتها الأساسية تكمن في أداء الخدمات العامة إلى المواطنين كافة عن طريق المرافق العامة، وقد نتج عن هذا التطور اتساع ميدان الإدارة العامة ونطاقها، بحيث شملت مجالات الحياة كافة، وما تبع ذلك من تضخم للجهاز الإداري، وأصبحت تستقطب أعداداً كبيرة من العاملين للنهوض بمهماتها المختلفة.

إذ إن الموظف هو الذي يشغل وظيفة عامة في مرفق عام، وإن نجاح الإدارة في أداء مهماتها يتوقف على مدى استقرار فئة العاملين وقيامهم بواجباتهم على أحسن وجه، أمرٌ يرتبط بمدى شعور هؤلاء العاملين بالأمان والضمانات التي تكفل لهم الاستقرار والولاء للوظيفة العامة.

ونظرا إلى أهمية العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في تنفيذ الخطط التنموية، وتحقيق أهداف الإدارة بأعلى درجة من الكفاءة والإنتاجية، وأن كل مرفق عام من أهم أهدافه السعي والعمل على وصول العاملين بإنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، يتم تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة، وإطلاعهم على أحدث الإنجازات والتطورات العلمية، والعملية والتطبيقية، في مجالات التخصص المختلفة من أجل رفع كفاءتهم في الأداء والعمل، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وصفاتهم الذاتية والشخصية، واتجاهاتهم، ووضعهم في بيئة تنظيمية جيدة، وحوافز مالية مناسبة، بغية تطويعها لمقتضيات الوظيفة العامة وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهدافها. ومع تطور العقل البشري وزيادة مطالبه، أخذ تنظيم العمل مظاهر عدة، يركز فيها على العنصر البشري الذي يلعب دوراً كبيراً في إنجاح السياسات والخطط التي ترسمها الدولة من خلال المشاركة في وضعها وتنفيذها، ولا يتحقق هذا من دون إتاحة الفرصة لإشباع حاجاته وتحقيق رضاه لمواصلة مسيرة التنمية والوصول إلى الأهداف المنشودة، والارتقاء بمستوى الإنتاجية والأداء في المرفق العام. لذلك كان لزاماً على إدارات المرافق العامة تجديد مهاراتها وكفاءاتها وتسخير جل جهودها ومختلف وسائلها في تعزيز رضا العاملين فيها. وإن نجاح أي مرفق يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى العامل لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء، والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاه عن العمل، وكذلك الأداء الفعلي المرتفع هو الهدف الذي تضعه إدارة المرفق العام في أولوية اهتماماتها للسير على الطريق الصحيح والوصول إلى نتائج محددة. والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والأداء لدى العاملين للعمل في الاتجاه الإيجابي للمرفق العام.

وقد ثبت بالتجربة والدراسة أن سبب تفوق الكثير من المرافق العامة المتطورة الناجحة راجع إلى وجود إدارة متطورة وكفوءة تهتم بمصالح العاملين ومشكلاهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا العاملين والرفع من أدائهم وولائهم وإنتاجيتهم.

وإذ إن الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعالاً وممارسة فعالة، يُترجم هذا الأمر في مواقف العامل تجاه عمله والتي لا يمكن تفسيرها من دون الرجوع إلى معرفة العوامل المؤثرة فيه والمحددات الفاعلة عليه. وإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية تؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن المهمات والوظائف المكلفين بها. الأمر الذي أوجب على إدارة المرفق العام مواكبة كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من أجل المحافظة على بقائها واستمرار المرفق في محيطه الخارجي.

لكل ما تقدم نجد أن الدول التي اهتمت بالرضا الوظيفي لدى عمّال مرافقها العامة، وقامت بقياسه بشكل دوري لديهم، وأحدثت المراكز المتخصصة بذلك وأجرت الدراسات العلمية والأبحاث الخاصة بالرضا الوظيفي، قد حافظت على نجاح مرافقها وارتقت بمستوى الأداء والإنتاجية لدى عمّالها وانتمائهم وولائهم لعملهم، بل قفزت خطوات عديدة في تقدمها وتطورها وأصبحت في عداد الدول المتطورة والمتقدمة.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أن الحصول على عاملين متميزين في المرفق العام وعلى مستوى عال من الكفاءة، لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قبول عام للوضع الذي يعمل فيه العامل وتتبع عن رضاهم الوظيفي. وتبرز أهمية إظهار عنصر الرضا عن العمل في فعالية برامج المرافق العامة التي تنعكس مباشرة على أداء العاملين. كما تتجلى هذه الأهمية في التركيز على الرضا الوظيفي وكل ما له علاقة بتحسين ورفع مستويات أداء العاملين، كما أن الرضا الوظيفي يبين الحالة الشعورية للموظف سواء كانت إيجابية أو سلبية التي تدفعه للعمل بكل جدية. وما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو ضعف الاهتمام في كثير من المرافق العامة بعنصر الرضا الوظيفي الذي يشكل سبباً في رفع جودة اداء العاملين، وعدم الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره في أداء العاملين في حياة المرفق عامة وفي بقائها ونموها بصفة خاصة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

١- التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره وخصائصه وأنواعه ومؤشراته ونتائجه وآثاره.

٢- التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومسبباته.

٣- التعرف على آليات تحقيق الرضا الوظيفي في المرافق العامة.

٤- التعرف على ماهية المرافق العامة وأنواعها وطرق إدارتها والمبادئ الأساسية التي تحكم سيرها.

٥- التعرف على واقع الرضا الوظيفي في الإدارة العامة السورية من خلال تحليل مستوى أداء العاملين في مرفقي التربية والصحة.

٦- توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء في المرفق العام من خلال:

- المحددات الشخصية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي....).
- المحددات الوظيفية والإدارية (الأجور – المكافآت والحوافز – ظروف العمل – الصحة والسلامة المهنية – الترقية.....)

٧- إظهار أن الرضا الوظيفي غاية بالغة الأهمية وتزداد هذه الأهمية في المرافق العامة لما لها من دور في تفعيل أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ونجاح المرفق.

إشكالية البحث:

يطرح موضوع البحث تساؤلات عدة أبرزها:

- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ هل هو حاجات الموظف المادية؟
- هل الرضا الوظيفي مؤسسة، أم مبدأ دستوري ، أو قانوني، أو إداري، أو اجتماعي، أم مجرد شعار واختصار لتغطية الاحتياجات المادية للموظف؟
- هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز؟ كيف يمكن نسج هذه العلاقة؟
- هل للرضا الوظيفي علاقة بالانتماء؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مرفقي التربية والصحة؟
- ما العوامل التي تؤثر في مستويات الرضا الوظيفي؟
- ما دور العوامل الشخصية في مستوى الرضا الوظيفي (الجنس – العمر – المؤهل العلمي....)؟
- ما دور العوامل الوظيفية في مستوى الرضا الوظيفي (الأجر – الصحة والسلامة المهنية – ظروف العمل – العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين – الترقية....)؟

منهجية البحث:

انطلاقاً من المقولة التي أجمع عليها الكتاب والباحثون: أن الإدارة العامة من حيث الطبيعة هي علم وفن، بل هي فن استخدام العلم، سيكون **للمنهج التأصيلي** دورٌ مهمٌ في إنجاز هذا البحث، إذ يدرك الباحث أهمية الإحاطة النظرية بالإطار المفاهيمي لمفردات الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء المرفق العام، وكذلك سيكون **للمنهج التحليلي الوصفي** مكانة خاصة في هذه الدراسة إذ سيتولى الباحث تحليل الجزئيات المتعلقة بالموضوع التي تم تطويرها لبيان مدى ارتباط الرضا الوظيفي بأداء المرفق العام والآثار الإيجابية أو السلبية التي تنتج عن مدى الاهتمام بالعنصر البشري في المرفق العام. كما أن **المنهج التطبيقي العملي** لن يغيب عن الدراسة وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية لقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارتي الصحة والتربية (الإدارة المركزية) من خلال استبيانات يتم تحليل نتائجها وتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومدى أثره في الإنتاجية والأداء فيها، كما أنه تم استخدام **المنهج المقارن** في موضوع المرافق العامة.

أدوات الدراسة ومصادرها وبياناتها:

فرضت الطبيعة الإنسانية الإدارية والقانونية لهذه الدراسة أن تكون أدواتها ومصادر بياناتها من المؤلفات العلمية، والدراسات والأبحاث والدوريات التي تناولت الموضوع ومفرداته بالدراسة، والتحليل، إضافة إلى المؤتمرات، والندوات، والمقالات وأوراق العمل التي ناقشت موضوع الدراسة، وكذلك الدستور والقوانين والمراسيم والقرارات التي تناولت الموضوع من الناحية الدستورية والقانونية.

وكان مصدر الجانب التطبيقي (العملي) الاستبيانات التي تم تطبيقها في وزارتي التربية والصحة لقياس الرضا الوظيفي لدى عمّالها. إذ تم تحديد أهم عناصر الرضا الوظيفي (الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الراتب وملحقاته، الرضا عن التقييم وفرص الترقية، الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن بيئة العمل وظروفه)، والرضا عن أهم مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسينه.

حدود البحث: (القطاع)

تم تحديد الجانب العلمي والعملي التطبيقي للبحث بعدد من الحدود هي الآتي:

١- الحدود البشرية:

تشمل هذه الحدود من البحث مجموعة العاملين في المرافق العامة بالمستويات والدرجات الوظيفية كافة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) ومن مختلف الاختصاصات الفنية والإدارية والعملية...

٢- الحدود المكانية: (القطاع)

جرى التركيز على مرفقي الصحة والتربية، كونهما يتضمنان عدداً كبيراً من العاملين في مختلف المستويات والدرجات الوظيفية ويمثلان شريحة كبيرة من العاملين، إلا أن إجراء الاستبيان لقياس درجة الرضا الوظيفي اقتصر على (الإدارة المركزية) في كل من المرفقين.

٣- الحدود الزمانية:

تم إجراء الجانب العملي للبحث بتوزيع الاستبيان على العاملين المستهدفين بالبحث خلال المدة الزمنية الواقعة بين كانون الثاني من عام ألفين واثنين وعشرين وشهر أيار لعام ألفين واثنين وعشرين (٢٠٢٢/١- ٢٠٢٢/٥م).

٤- الحدود الموضوعية:

استخدمت في الجانب العملي لهذا البحث طريقة استبانة (مينسوتا) التي تعدّ أكثر مقياس انتشاراً لقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في مرفقي الصحة والتربية، وقسمت الاستبانة إلى أربعة موضوعات رئيسة: البيانات الشخصية متضمنة (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة) والرضا عن عناصر الرضا الوظيفي (الراتب وملحقاته، ومحتوى العمل، والتقييم، وفرص الترقية، وجماعة العمل، وبيئة العمل وظروفه)، مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسينه (العدالة في

الأجور والمكافآت، وأساليب الإشراف والقيادة، وضغوط العمل، والتدريب) وأثرها في أداء وإنتاج المرفق العام، وأسباب الرضا الوظيفي أو عدمه عند الشريحة المستهدفة في البحث، مع بيان المقترحات التي تساعد في تحقيق وتحسين الرضا الوظيفي في المرافق العامة.

الدراسات السابقة:

ظهرت دراسات عدة تناولت موضوع الرضا الوظيفي، منها ما تحدث عن أثره في الأداء الوظيفي، وأخرى تناولت أثره في الإنتاجية، وبعضها الآخر تناول أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، وغيرها تحدث عن العوامل المسببة للرضا الوظيفي، ولكن القليل جداً منها تناول علاقة الرضا الوظيفي بالمرافق العامة. وأهم هذه الدراسات:

أولاً- ((التحول في النمط القيادي ودوره في تعزيز الرضا والأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات المالية)) غسان عبد القادر عنجيريني[١]:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مفردات القيادة الإدارية وأهم نظرياتها وأنماطها، وأهمية التحول في النمط القيادي والثقافة التنظيمية ومفاعيلها في التحول. كما تهدف إلى تحديد ماهية الرضا الوظيفي وعوامله وآلياته وقياسه، وماهية الأداء الوظيفي ومكوناته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه.

وخلصت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ونمط القيادة، وتختلف هذه العلاقة ارتفاعاً وانخفاضاً حسب نمط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة، التبادلية[٢]، التحويلية[٣]، ...).

كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي ونمط القيادة هبوطاً وصعوداً وفق التحول في نمط القيادة (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة، التبادلية، التحويلية، ...).

ثانياً- ((الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار)) حبيبة محمد حمد[٤]:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتوضيح معنى الرضا الوظيفي، وكيفية تحقيقه ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه للتأثير في عملية الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة -أي التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في وزارة الاستثمار ومعرفة رغباتهم ومقترحاتهم ليتحقق بأعلى درجاته، وعناصر

١- غسان عبد القادر عنجريني، التحول في النمط القيادي ودوره في تعزيز الرضا والأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات المالية (دراسة تطبيقية في المصارف اللبنانية)، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، عام ٢٠١٦م.

٢- القيادة التبادلية: تقوم على مبدأ بناء علاقة التبادل بين القائد والتابعين، بحيث يكون التبادل باستفادة القائد التبادلي من التابعين في إتمام أعمالهم بالشكل المطلوب، كذلك مساعدة المرؤوسين في بناء ثقتهم وتلبية احتياجاتهم، لأن ذلك يحسن الإنتاجية والرضا الوظيفي والأخلاق في العمل.

٣- القيادة التحويلية: تقوم على مبدأ القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم في أثناء تنفيذ أعمالهم، والتي تشعرهم بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، وتجاه قيمة عملهم ومكانته بحسبان أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم.

٤- حبيبة محمد حمد، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في وزارة الاستثمار-دراسة حالة ٢٠٠٣-٢٠٠٦م- رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي، السودان، عام ٢٠٠٧م.

قياسه- والتعرف على العوامل المؤثرة في رضا العاملين الذي يؤدي إلى تجويد وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة وثيقة قديمة جديدة بين ارتفاع الرضا الوظيفي والروح المعنوية من جهة والأداء الوظيفي والإنتاجية من جهة أخرى. كما أن الرضا الوظيفي والروح المعنوية تتأثر بشكل كبير بالحوافز وأنواعها المختلفة، والبيئة الداخلية والخارجية للوزارة التي تؤثر في الأداء والإنتاجية.

ثالثاً- (الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس في جامعة طيبة) د. فوزية بنت سعد الصبحي[١]:

هدف هذا البحث والدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لعضوات هيئة التدريس في كليات جامعة طيبة والكشف عن تأثير الرضا الوظيفي في الإنتاجية العلمية لديهم، ومعرفة الفروق في درجات الرضا الوظيفي بسبب اختلاف الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة والجنسية.

وكانت نتائج البحث أن نسبة الرضا الوظيفي بسبب العلاقات بين الهيئة التدريسية مرتفعة، وضعيفة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة من الجامعة، وأن السعوديات أكثر رضا من غير السعوديات، وأن الدرجات العلمية والتخصص تشكل سبباً للرضا الوظيفي لدى عضوات هيئة التدريس، وأن نسبة إسهام الرضا الوظيفي في الإنتاجية العملية تباينت حسب نوع الإنتاج العملي (تأليف، أو ترجمة، أو الإشراف على الرسائل، الأبحاث العلمية المنشورة، أوراق العمل، مناقشة رسائل الدكتوراه والماجستير)، وكانت النتيجة النهائية للبحث أنه كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي لعضوات هيئة التدريس في جامعة طيبة أثر ذلك إيجابياً في الإنتاجية العلمية لهن في المجالات المختلفة.

رابعاً- ((القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي)) د. خالد مصطفى عطا، د. باسل محمد حسن العزاوي[٢]:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أنواع القيم الأخلاقية والمتمثلة في (النزاهة، الالتزام، الصبر، العدالة)، في تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة المركزية لجامعة بغداد وتحديد وتشخيص أي أنواع القيم الأخلاقية الأكثر إسهاماً في تعزيز تنمية الرضا الوظيفي، وطبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أنواع القيم الأخلاقية والرضا الوظيفي، لدى العاملين في المكتبة.

ووصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة وتأثير معنوي للقيم الأخلاقية في الرضا الوظيفي، وأن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين يعتمد على ما يمتلكه العالمون من قيم أخلاقية، إذ إن تمسكهم بالقيم الأخلاقية وخاصة (الصبر، العدالة)، يزيد من تعزيز الرضا الوظيفي وتنميته. وتتشكل أخلاقيات الإدارة

١- د. فوزية سعد الصبحي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية، عام ٢٠١٢م.

٢- د. خالد مصطفى عطا، د. باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، بغداد، العراق، عام ٢٠١٣م.

من مجموعة من المصادر التي تتأثر فيما بينها وتؤثر في أخلاقيات الأفراد. وأن تحقيق الرضا الوظيفي بجوانبه المتعددة من العوامل الرئيسة في زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المنظمات.

خامساً- ((الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية) عائشة إبراهيم البريمي[1]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى موظفات الشرطة النسائية بالشارقة. من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (العوامل الشخصية، والعوامل الوظيفية، والعوامل البيئية)، وتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وأهم المداخل النظرية المفسرة للرضا الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين العوامل الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي، وتتباين نسبة تحقيق الرضا تأثيراً وفقاً لمحور وعناصر الرضا الوظيفي (محتوى العمل، والمسار الوظيفي، والمستقبل الوظيفي، والرتبة، والجنسية، والراتب والمزايا الوظيفية والمالية...)، وعلاقة ارتباطية عكسية معنوية بين الحالة الاجتماعية والرضا الوظيفي والمستقبل والعلاقات في العمل.

سادساً- ((تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية)) برياح محمد الأمين، موساوي يحيى[2]:

تهدف الدراسة إلى: فهم موضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهما، وإبراز العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد. وبيان أهمية الرضا الوظيفي إسهامه في تحسين والرفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ومحاولة الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية.

وانتهت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن المورد البشري يعد المتغير الأساسي والمحرك الذي يتوقف عليه نجاح نشاط المؤسسة أو فشله، وأن الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كماً ونوعاً لدى الموارد البشرية ويؤدي إلى تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة، وأنه يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيستين: الطريقة غير المباشرة (حساب معدلات نواتج العمل: غياب وحوادث، ودوران العمل...)، والطريقة المباشرة (الاستبيان، والمقابلة،...). ومن الناحية العملية أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل أداء الموارد البشرية. وكذلك وجود علاقة طردية بين مستوى أداء الموارد البشرية والأجور والمكافآت والترقيات والاستقرار الوظيفي وظروف وبيئة العمل، وأن هذه العلاقة الطردية تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

١- عائشة إبراهيم البريمي، الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية -دراسة ميدانية على عينة من موظفات الشرطة النسائية في الشارقة- مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، عام ٢٠٠٧م.

٢- برياح محمد الأمين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية- رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد (تسمان)، الجزائر، عام ٢٠١٦م.

سابعاً- ((الرضا وعلاقته بالإنتاجية)) علي بن يحيى الشهري[١]:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد لدى مفتشي الجمارك التابعين لمصلحة الجمارك في منطقة الرياض، والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لديهم على ماهية العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى مفتشي الجمارك وفق متغيرات (الجنس، والراتب، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والعمر)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا.

ثامناً- ((التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة)) محمد الحسن التيجاني يوسف[٢]:

إن هدف هذه الدراسة التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي، وبيان مستوى الرضا الوظيفي لديهم. ومعرفة العلاقة والتأثير بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي ورضاهم الوظيفي. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن: الحوافز المادية المتنوعة تقدم أحياناً إلى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية في مكة المكرمة. ما عدا الحوافز المادية (الراتب، والتأمين الصحي، وبدل السكن) فإنها تقدم بصورة دائمة. أما الحوافز المعنوية فإنها تقدم بدرجة قليلة جداً للعاملين في المنطقة الصناعية، وبعضها لا يقدم مطلقاً (الميداليات، الترشيح لدورات تدريبية، الترشيح للدراسات العليا،...)، وانتهت الدراسة إلى نتيجة نهائية هي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية، أي إنه كلما زاد تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية والعكس صحيح.

تاسعاً- ((دراسة قانونية لحوكمة المرافق العامة الاقتصادية في سورية)) محمد ياسر عبد الرؤوف بطيخ[٣]:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة إمكانية تطبيق الحوكمة[٤] على المرافق العامة الاقتصادية في سورية من خلال: التعريف بالحوكمة وبيان أهميتها ودورها في إصلاح القطاع العام ومكافحة الفساد. ودراسة أساليب إدارة المرافق العامة الاقتصادية وإدارتها من قبل أشخاص القانون العام والقانون الخاص. وبيان عوائق تطبيق دليل الحوكمة على هذه المرافق.

١- علي الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية -دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠٠٢م.

٢- محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي في المنطقة الصناعية في مكة المكرمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عام ٢٠١٠م.

٣- محمد ياسر عبد الرؤوف بطيخ، دراسة قانونية لحوكمة المرافق العامة الاقتصادية في سورية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة حلب، عام ٢٠١٣م.

٤- الحوكمة: لغة، المنَعُ، لذلك سُمّي الحاكِمُ بين الناسِ لأنه يَمْنَعُ الظالِمَ من الظُّلْمِ، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط٣، ح١٤١/١٢، عام ١٩٩٣م.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن للحوكمة أهمية كبيرة في ضبط المؤسسات ورقابتها، وتشكل إحدى وسائل مكافحة الفساد. وقد توجه الاقتصاد السوري في السنوات الأخيرة نحو انفتاح نسبي، وتعاني المرافق العامة الاقتصادية في سورية من الفساد والترهل الإداري، وأنها تحقق عجوزات سنوية بمليارات الليرات السورية ما دفع الدولة إلى إغلاق عدد من الشركات العامة، وفي بعض الأحيان توجهت إلى خصخصة المرافق العامة الاقتصادية، وإن الخصخصة لها مخاطر ومحاذير كبيرة على الاقتصاد الوطني والمرافق العامة، لذلك فإن حوكمة المرافق العامة الاقتصادية في سورية ضرورة ملحة وكبيرة لما لها من أهمية في إصلاح القطاع العام الاقتصادي، وبالتالي إصلاح الاقتصاد الوطني.

عاشراً- ((علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة)) منى سالم عمر العامري[1]:

هدف هذه الدراسة تحليل العلاقة بين جوانب العمل ومستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في مدينة العين، من خلال التعرف على مستويات الرضا الوظيفي، ومعدلات السعادة الوظيفية[2]، لدى الموظفين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة. ودراسة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية، في درجة الرضا الوظيفي ودرجة السعادة الوظيفية لديهم. والتعرف على طبيعة العلاقة، بين مستويات الرضا الوظيفي، ومعدلات السعادة الوظيفية لدى هؤلاء العمّال.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج عن مستوى الرضا الوظيفي والسعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في مدينة العين أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام وتجاه جميع جوانب العمل هو مستوى مرتفع إلى حد ما، وخاصة فيما يتعلق (بنمط الإدارة، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الرئيس المباشر، ...)، وكذلك فإن مستوى السعادة الوظيفية لدى الموظفين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة بمدينة العين هو مستوى مرتفع إلى حد ما، وأثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة السعادة الوظيفية ودرجة الرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما زادت (أو انخفضت) درجة الرضا الوظيفي العام لديهم زادت (أو انخفضت) درجة سعادتهم الوظيفية في العمل. وأظهرت الدراسة وجود الفروقات في درجة الرضا العام ودرجة السعادة الوظيفية لأسباب عدة منها (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة الوظيفية، ...).

١- منى سالم العامري، علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة، دراسة على مجلس أبو ظبي للتعليم في مدينة العين، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أبو ظبي، عام ٢٠١٧-٢٠١٨م.

٢- السعادة الوظيفية: "هي الشعور بالرضا والبهجة وطمأنينة النفس وتحقيق الذات، والشعور بالضبط الداخلي أو الاعتقاد بأن الإنسان يمكنه أن يتحكم في كل ما يحدث له" إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، السعادة وكيف تتحقق؟، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، عام ٢٠٠٦م، ص١٤. أو: "هي الشعور النفسي بالرضا، والذي ينبعث من داخل الإنسان ولا يأتي من الخارج" إبراهيم الفقي، حياة بلا توتر، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، عام ٢٠١٧م، ص٧١.

خطة الدراسة:

تناول الباحث موضوع الدراسة من خلال: مقدمة وثلاثة أبواب تعلق الأول منهم (بالإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي) في فصلين: الأول خصصه لماهية الرضا الوظيفي وأهميته، والثاني لطرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومؤشراته. والباب الثاني تناول (ماهية المرافق العامة وأنواعها) في فصلين: الأول خصص لماهية المرفق العام والثاني أنواع المرافق العامة وطرق إدارتها، والباب الثالث تناول (آليات تحقيق الرضا الوظيفي في المرفق العام مع الجانب العملي للدراسة)، في فصلين: الأول آليات تحقيق الرضا الوظيفي في المرافق العامة والثاني التطبيق العملي لأثر الرضا الوظيفي في المرافق العامة، وخاتمة تضمنت النتائج النظرية والتطبيقية التي توصل إليها الباحث والتوصيات والمقترحات.

((أرجو من الله العلي القدير أن يجعل عملي هذا خالصاً لوجهه الكريم، ويجعله ذخراً لي يوم لا ينفع مالٌ ولا بنون، إلا من أتى الله بقلبٍ سليم))

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

الباب الأول

الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

كانت الاهتمامات الأولى في الإدارة ترتكز إلى المنظمة والعمل وإهمال الجانب الإنساني، فكان يُنظر إلى الإنسان العامل نظرةً مادية بحتة بوصفه أداة للإنتاج فقط، ولم يُنظر إليه على أنه إنسان له ميوله ورغباته وتطلعاته وحاجاته. لذا فإن اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي والنفسي للعاملين من التحولات الحديثة فيها. فالرضا الوظيفي من الموضوعات التي تطرقت إليها معظم الدراسات في مجال الإدارة السلوكية، ويرجع ذلك إلى أن معظم الأفراد يقضون جُلَّ وقتِهم في العمل، وهمّهُم الأكبر الحصول على قدر كبير من الراحة النفسية والمعنوية في العمل نفسه، ويعدّ الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل. وبالتالي فإن رضا الفرد العامل ومشاعره تجاه عمله يمكن أن يُعبِّر عنهما بدرجة قبوله الكلي عن العمل، أو بالرضا عن جوانب جزئية معينة مثل: درجة رضاه لانتمائه إلى فريق العمل أو المنظمة، أو درجة رضاه عما حققه من إنجاز ونجاح في العمل ذاته، أو درجة رضاه عن التحكم والسيطرة في العمل... وغيرها[1].

كما أن للرضا الوظيفي خصائص نوعية ومؤشرات، فكلما انخفضت هذه المؤشرات كان هذا دليلاً على ارتفاع الرضا لدى العامل، وبالعكس كلما ارتفعت هذه المؤشرات كان دليلاً على انخفاض الرضى الوظيفي لدى العامل، ومن هذه المؤشرات: التغيب، ودوران العمل[2]، وترك الخدمة، والتمارض، وكثرة الشكاوى واللامبالاة....

وهناك عوامل ترتبط بالحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها والتي من شأنها أن تزيد أو تُنقص درجة الرضا عن العمل وأهمها: الأجر، والترقية، وزملاء العمل، والعدالة في التعامل، والاتصالات في العمل، والإشراف، وساعات العمل، ومحتوى العمل، والظروف المحيطة بالعمل....

١- انظر في ذلك:

- د. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٥م، ص٣٨.
- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ٢٠٠٥م، ص٢١.
- د. محسن أسعد، د. نبيل إسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مركز البحوث والتنمية، جدة، عام ١٩٨٤م، ص٢٧.

٢- دوران العمل: هو تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المرفق، والتغير الحاصل في عدد الموظفين في المرفق خلال مدة معينة، من خلال ترك العمل (استقالة، أو تسريح، أو تغير العمل).

ونجد أيضاً أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة يحملها من خلال الآثار التي يتركها سواء على الصحة العقلية، أو الصحة العضوية، أو الأداء، أو الاتجاهات والإنتاج.

وبما أن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل داخل المرفق يعدّ من أهم أهداف برامج العمل، فإن قياسه أصبح ضرورياً لتقييم فاعلية هذه البرامج.

لذا سوف يتناول الباحث هذا الباب في الفصلين الآتيين:

الفصل الأول: ماهية الرضا الوظيفي وأهميته.

الفصل الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومؤشراته.

الفصل الأول

ماهية الرضا الوظيفي وأهميته

في النصف الثاني من القرن التاسع عشر ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع وفئاته، ولاحظ رجال الأعمال ضرورة الاهتمام بتنظيم العمل والإنتاج وتحسين العلاقات بينهم وبين العاملين، فوضعت الأسس والأساليب لتطوير عملية الإنتاج، ما أدى إلى ظهور عدد من النظريات التي ركزت على العمل والوقت والحركة والجهد والإنتاج، ثم ظهرت النظريات التي تناولت تفسير السلوك الجماعي وراعت العنصر البشري بالإضافة إلى الجوانب المادية[1].

هكذا توالت النظريات والدراسات التي تُعنى بالسلوك الإنساني داخل التنظيمات والمحاولة للفهم الشامل لسلوك الأفراد (شخصياتهم- دوافعهم- ممارساتهم) داخل التنظيم وتفاعلهم مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تفاعل العاملين في منظمات العمل مع العمل نفسه، ما أدى إلى إيضاح العلاقات المتشابكة بين العاملين في التنظيم؛ ومن خلال هذه النظريات وما تبعها من جهود وبحوث في مجال دراسة طبيعة الفرد وسلوكه وحاجاته ورغباته، تمخض موضوع حيوي ذو أهمية كبيرة في الإدارة والسلوك الإنساني داخل المنظمة متمثلاً في موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين، وسأقوم بتناول هذا الفصل من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: ظهور الرضا الوظيفي ومفهومه.

المبحث الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه وأنواعه وتأصيله القانوني.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

١- انظر في ذلك:

- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي – مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، عام ٢٠٠٣م، ص٢٢٩.
- د. حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٤م، ص٩٧.

المبحث الأول

ظهور الرضا الوظيفي ومفهومه

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين؛ إذ تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، ومع ذلك نجد اختلافاً واضحاً في تحديد مفهوم واحد له، والسبب في ذلك ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير الأفراد في المواقف المختلفة.

لذا سنتناول في هذا المبحث المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا الوظيفي والمفاهيم المرتبطة والمختلطة به.

المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي.

المطلب الأول

التطور التاريخي للرضا الوظيفي والمفاهيم المرتبطة والمختلطة به

تطور مفهوم الرضا الوظيفي عبر الزمن مع تطور النظريات التي تناولته وحاولت تحديد عوامله وعناصره، وقد ظهرت مصطلحات ومفاهيم أخرى ترتبط بالحالة النفسية والمعنوية للأفراد ومنها ما اختلط بالرضا الوظيفي، وأخرى ارتبطت به.

أولاً- التطور التاريخي للرضا الوظيفي:

يعود مفهوم الرضا إلى زمن قديم، فقد استخدم في التراث الإسلامي، إذ تناوله القرآن الكريم في مواضع عدة، قال تعالى: "رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم"[١]، وقوله سبحانه وتعالى: "والذين اتبعوهم بإحسان رضي الله عنهم ورضوا عنه"[٢]. وقول الله تعالى: "وجُوهٌ يومئذٍ ناعمة* لسعيها راضيةٌ* في جنة عاليةٍ"[٣]، وقال تعالى: "يا أيتها النفس المطمئنة* ارجعي إلى ربك راضية مرضية* فادخلي في عبادي* وادخلي جنتي"[٤]. وهذا يعني أن الله سبحانه وتعالى يكافئ المؤمنين بالجنة كنتيجة لسعيهم الذي استحقوا عليه رضاه.

كما تناولته السنة النبوية الشريفة، وأمثلتها الحديث النبوي الشريف: "أن الله عز وجل بقسطه وعدله جعل الفرح والمرح"[٥]؛ أي البهجة والسرور في الرضا واليقين وجعل الغم والحزن في السخط والشك. وعن أبي هريرة رضي الله عنه، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "ارضَ بما قسم الله لك تكن أغنى الناس"، كما ورد عند الخلفاء الراشدين فيما بعد، فقد كتب عمر بن الخطاب رضي الله عنه لأبي

١- سورة المائدة، الآية (١١٩).

٢- سورة التوبة، الآية (١٠٠).

٣- سورة الغاشية، الآيات (٨-١٠).

٤- سورة الفجر، الآيات (٢٧-٣٠).

٥- الإمام أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسبوري، صحيح مسلم، للحافظ زكي الدين عبد العظيم المندري الدمشقي، مختصر صحيح مسلم)، تحقيق محمد ناصر الدين الألباني، الطبعة السادسة، المكتب الإسلامي، بيروت، عام ١٩٨٧م، ص٤٧٩.

موسى الأشعري "فإن استطعت أن ترضى وإلا فاصبر" فالرضا من عوامل الفوز في الدنيا والآخرة، والشعور به يساعد الإنسان على الراحة النفسية والرضا ذاته والحياة بشكل عام[١].

أما من الناحية العلمية وتعود بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره في سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة (فردريك تايلور) صاحب نظرية الإدارة العلمية (**Scientific Management Theory**) إذ دعا إلى التعاون وتقاسم المسؤولية بين الإدارة والعمّال لتحقيق هذا الهدف[٢]. إذ إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة، وكيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء والبذل، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة المشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل، وقد أدت نظرتهم نحو الإنتاج إلى عدّ العامل أداة من أدوات الإنتاج[٣]. وقد تأثرت العلاقة بين الإدارة والعمّال بالأفكار التي قدمها تايلور إلى أصحاب المصانع، والتي تتلخص في إمكانية زيادة إنتاجية العاملين في أي منشأة، ومن ثَمَّ أرباح القائمين عليها عن طريق تحسين أدائهم في العمل ومكافئتهم على كل زيادة في الإنتاج، فكان تايلور يعتقد أن رضا العمّال سوف يتحقق ويزداد كلما انخفضت درجة التعب أو ازداد الأجر أو عند الحصول على مكافآت مالية ولكن لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمّال، ويُؤخذ عليها إهمال الجوانب الإنسانية في حياتهم، إلا أنها لفتت الانتباه إلى العنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل[٤].

وقد تطور الفكر الإداري، فجاءت **نظرية العلاقات الإنسانية** والتي يقصد بها "نوع من علاقات العمل يهتم بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في المنظمة"؛ أي إنها تهدف إلى الوصول بالموظفين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر في الفرد من عوامل معنوية ونفسية. وهذا ما تمخّضت عنه التجارب التي قام بها ((التون مايو)) وأعوانه والتي اشتهرت بتجارب ((هاوثورن)) في مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. وتعدّ نظرية العلاقات الإنسانية أُولى المحاولات العلمية الجادة في تفسير السلوك الجماعي في محيط العمل؛ والتي تراعي العنصر البشري إلى جانب النواحي المادية، ما أدى إلى نوع من التغيير في الممارسات الإدارية داخل التنظيم، والاهتمام بالسلوك الإنساني والحركة المجتمعية في

١- د. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، عام ١٩٩٤م، ص٢١١.

٢- حسن محمد حسن الدلكي، العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، عام ٢٠٠٠م، ص١١.

٣- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٨.

٤- انظر في ذلك:

- د. ناصر محمد العديلي، الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٨٤م، ص٣٢.
- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ص٢١.

العمل، وكان من أهم أفكارها: أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. وقد بيّنت هذه النظرية أثر معنويات العاملين وعلاقات العمل في إنتاجيتهم، كما تنادي بضرورة تفهّم طبائع وتصرفات العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة[١]، وركزت على الحوافز والرضا والاتجاهات في تفسير السلوك الإنساني في التنظيم، وإدراك العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء والإنتاج[٢].

وتجدر الإشارة إلى أن كل ما قدمته نظرية العلاقات الإنسانية لم يشفع لها من الانتقادات العديدة التي تمثلت في الاهتمام المبالغ فيه بالموظفين على حساب الأمور التنظيمية الأخرى. إضافة إلى عدم تقديمها نظرية كاملة تفسّر السلوك التنظيمي، وإنما حرصت وركزت على العنصر البشري الذي يشكل جانباً واحداً من جوانب التنظيم فقط، وأهملت الجوانب الأخرى[٣].

وتتابعت عملية التقدم في المفاهيم والأفكار والأسس النظرية في مجال علم الإدارة، إذ ظهرت نظرية **التنظيم الاجتماعي** التي قادها كل من باك (Bakke) و أرجيرس (Argyris) وليكرت (Likert) والتي تضع التنظيم الإداري في إطار تنظيم اجتماعي فرعي يوجد داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ووفقاً لهذه النظرية يجب الانسجام بين أفراد التنظيم لكي يتعاونوا على تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في الوقت نفسه[٤]. لأن هذا الرضا يحقق أداء افضل وإنتاجاً أكثر تطوراً.

ثم ظهرت نظرية **النظام التعاوني** على يد بارنارد (Barnarad) الداعية إلى إيجاد توازن في التنظيم، والتي طورها سايمون (Simon) وجعل من اتخاذ القرارات مدخلاً لدراسة الإدارة بحسبانها مظهراً للسلوك الإنساني فيها، ويصور (سايمون) مفهوم التوازن من خلال نظرية التنظيم على أنه مجموعة من

١- انظر في ذلك:

- د. سعود النمر، الإدارة العامة ((الأسس والوظائف))، الطبعة الأولى، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، عام ١٩٩٧م، ص٦٦.
- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ص٢٢.
- د. سيف الدلبحي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠٠٢م، ص٦٢-٦٦.
- د. خليل حجاج، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد ١٥، العدد الثاني، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، عام ٢٠٠٧م، ص٨٢٠.
- علي الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠٠٢م، ص٢٥

٢- د. مهدي زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، الطبعة الثالثة، بدون دار للنشر، عمان، عام ٢٠٠٥م، ص٢٢٨.

٣- د. عبد الله المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة في الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠٠٣م، ص٣٢.

٤- د. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، عام ١٩٨٥م، ص٧٨.

العلاقات تنشا بين الناس، وأن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إليه هو قبولهم لسلطته، واقتناعهم أن هذا الانضمام للتنظيم والمشاركة في أهدافه سوف يسهم في اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية[١].

وفي عام ١٩٣٥ قام هوبوك (Hoppok) بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمّال مصنع صغير في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، ودرس العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل: ظروف العمل، والإشراف، والتعب، والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن هذه الدراسة تعدّ أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات اللاحقة المتعلقة به[٢].

ثم أتت سنوات الكساد العالمي والحرب العالمية الثانية، وتأخّر التقدّم في موضوع دراسات الرضا الوظيفي لعدد من السنوات، وما إن انتهت الحرب حتى بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تشهد نمواً وتطوراً سريعاً، ذلك أن روح التغيير والتجربة والتوسع قد وفّرت الظروف الملائمة لقيام البحوث وتطويرها، وعاد البحث مرة أخرى يركز على حل المشكلة[٣].

وفي أواخر الستينات وأوائل السبعينات وحتى وقتنا هذا، أخذت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي تهتم بتفاعل العاملين مع العمل نفسه في المنظمات التي يعملون فيها، وأصبحت بحوث الرضا الوظيفي وتفسيره أكثر اتساعاً من ذي قبل، وصاحبَ ذلك تطورٌ كبيرٌ في الطرق المنهجية لبحوث الرضا الوظيفي والعلاقة بينها وبين الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للفرد والهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي، وأصبح الرضا الوظيفي مجالاً مستقلاً بذاته له أدبياته ونظرياته الخاصة[٤].

وهكذا يستنتج مما سبق أن لمواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم نحو وظائفهم وبيئة العمل والمؤسسات التي يعملون فيها، والبيئة المحيطة بالمؤسسات قدراً كبيراً من اهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، ومجالات علم النفس الصناعي والاجتماعي والإرشاد المهني، وجاء اهتمامهم لاعتقادهم أن هناك علاقة بين رضا العاملين عن عملهم وإنتاجيتهم. وعندما يلتحق الموظف بمرفق عام فهو يطلب منه أن يمنحه أكثر من مجرد العائد المادي كمكافأة على انتاجيته

١- انظر في ذلك:

- د. نواف كنعان، المرجع السابق، ص٨٣.
- د. محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، عام ١٩٩٧م، ص١٩٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ص٢٢.
- د. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٨٥م، ص٧٨.
- د. مصطفى كامل، سونيا البكري، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، عدد/١/، عام ١٩٩٠م، ص٧٨-٩١.

٣- د. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق، ص٨٠.

٤- د. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٩٩م، ص١١.

وولائه لهذا المرفق، فهو ينشد الأمن والاستقرار، والمعاملة كإنسان له كيان من قبل المرفق وزملائه في العمل بهدف إشباع حاجاته وتوقعاته.

ثانياً- المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي والمختلطة به:

هناك عديد من المفاهيم والمصطلحات شائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله سواء أكانت إيجابية أم سلبية[١]، فمنها ما له ارتباط وثيق بمفهوم الرضا الوظيفي، ومنها ما هو مختلف عنه:

أ- **المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي:**

ذكر بعض الباحثين أن عدداً من المفاهيم لها ارتباط وثيق بمفهوم الرضا الوظيفي ومنها[٢]:

١- الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة: إن الرضا يُعبّر عن شعور العامل بالسعادة عندما يتحقق هدفه من العمل الذي يؤديه.

٢- الرضا ومستوى الطموح: يتحقق الرضا الوظيفي عندما تلبي الوظيفة طموحات العامل وتحقق كيانه واستقراره.

٣- الرضا والتوقع: فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات العامل نحو ما يحصل عليه من عوائد مادية أو معنوية من عمله.

٤- الرضا وإشباع الحاجات: يتحقق الرضا للعامل عندما يشعر أن حاجاته قد أشبعت مما حصل عليه من العمل.

ب- **المفاهيم المختلطة بمفهوم الرضا الوظيفي:**

يختلط مفهوم الرضا الوظيفي ببعض المصطلحات منها:

١- الرضا الوظيفي والروح المعنوية:

مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدّم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته[٣].

بينما يرى (Fish, Guathiq) (١٩٧٢) أن الروح المعنوية تعبر عن حالة عقلية بالنسبة إلى هدف أو حالة إدراكية.

أما (Gordon) (١٩٥٥) فيرى أن الروح المعنوية هي إحساس براحة نفسية وجسمية عند فرد من الأفراد أشبعت حاجاته أو حاجة من حاجاته.

أما (Vitel) (١٩٥٣) فقد استعمل الخاصية المؤقتة ليميز بين الروح المعنوية والرضا الوظيفي، فالروح المعنوية موجهة نحو المستقبل. أي إنها الرغبة في مواصلة ما تم البدء فيه، وهي النَفَس الذي

١- د. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، عام ٢٠٠٣م، ص٣٨٦.

٢- د. محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، عام ١٩٩٩م، ص١١٤.

٣- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ص٢٥.

يعطي دافعةً جديدةً للنشاط. بينما الرضا الوظيفي يرتكز بصفة أكبر إلى الحاضر، أما الماضي فلا يمثل سوى نقطة ارتكاز، فالرضا الوظيفي شرط الروح المعنوية بحسبان أن الذي يحقق أهدافه في العمل يحس أنه أكثر أمناً من الذي فشل أو عرف الفشل[١].

٢- الرضا الوظيفي والاتجاهات المهنية:

يدخل تقبل العمل أو المهنة أو النفور منه في إطار الاتجاهات، ومختلف العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات المهنية تؤثر أيضاً في الرضا المهني، ومع ذلك فإن الاتجاهات المهنية ليست عامة في طبيعتها، بمعنى أنها تتعلق بجوانب معينة في العمل، مثل الجوانب الداخلية للعمل والأطر الاجتماعية وغيرها، بعكس الرضا الوظيفي فهو من طبيعة عامة، بمعنى أنه لا يختص بناحية معينة من نواحي العمل، وأحياناً يعدّ الرضا مؤلفاً من الاتجاهات المختلفة من العمل كما يتميز الرضا المهني عن الاتجاهات المهنية في كون هذه الأخيرة مأخوذة في بعض الأحيان من الرضا الوظيفي[٢].

٣- الرضا الوظيفي والتوافق المهني:

التوافق المهني هو تلك العملية الدينامية المستمرة والتي بوساطتها يتم إشباع مختلف الحاجات النفسية بغية الوصول للاطمئنان والارتياح النفسي، وينتج التوافق المهني عن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته، وهذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والمتطورة، ما يساعد العامل على أداء أدوار العمل بسهولة ويسر من دون معوقات، الأمر الذي يحقق استمرار توافق العامل في العمل. أما الرضا الوظيفي فهو عبارة عن مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله، إذ يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، وعدمه يؤدي إلى نقصان الرغبة في العمل[٣].

يستنتج مما سبق الفارق بين التوافق المهني والرضا الوظيفي، فالأول سلوك يسلكه الفرد، أما الثاني فشعور يشعر به، أما العلاقة التي تربط بينهما فتتمثل في أن الرضا من العوامل الأساسية لتحقيق التوافق المهني.

٤- الرضا الوظيفي وجاذبية العمل:

جاذبية العمل حالة نفسية تعبر عن رضا مسبق وحافز داخلي بالنسبة إلى نتيجته، وبالتالي فهي تختلف عن الرضا الوظيفي والروح المعنوية؛ والعلاقة والاختلاف بين الرضا والروح المعنوية وجاذبية العمل تتعلق أساساً بعامل الزمن، أي هي مسافات زمنية بالنسبة إلى نقطة الانطلاق[٤].

---

1 -Muanaza Kabangue: Valeur de travail, Com position et diffusion la satisfaction Doctorat D Etat en psychologie de travail diri ge por Robert Frances, Paris, France, 1992, pp08

٢- د. نورة غنوش، الرضا الوظيفي عند المستشار التربوي، جامعة باتنة، عام ١٩٩٨م، ص١٨.

٣- د. عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م، ص٤٩.

4 -Muanaza Kabangn, Opcit, pp08.

٥- الرضا الوظيفي والانهماك في العمل (الاستغراق الوظيفي):

الانهماك في العمل اتجاه سلوكي للفرد يعكس مدى الارتباط بين شخصيته ووظيفته وبيئة العمل، ويعبّر عن إدراكه لمدى أهمية وظيفته ودورها في حياته الشخصية والمنظمة التي يعمل فيها[١]. أي أن يأخذ العامل العمل بجدية وربطه بقيم مهمة، فعندما نكون منهمكين في العمل نصبح منشغلين ذهنياً به. والانهماك شرط من شروط الرضا وليس سببه، أي إن مستوى الرضا يتعلق بمستوى الاستثمار، ففرد ذو استثمار عالٍ في عمله يكون بالضرورة أكثر رضا، وفي المقابل يكون فردٌ آخر غير مبالٍ بعمله أقل العاملين رضاً[٢].

وكلما زاد الاستغراق في العمل لدى العاملين تأثرت متغيرات مهمة للعمالة مثل: معدل الغياب ودوران العمل (يقلّان) والولاء للمنظمة (يزيد) [٣].

ويمكن القول إن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، كما تعبر عن الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله.

وهكذا فقد تمخض عن هذه النظريات والدراسات والأبحاث مولود جديد ذو أهمية كبيرة في علم الإدارة هو الرضا الوظيفي لدى العاملين، فما مفهومه وتعريفه؟.

المطلب الثاني

مفهوم الرضا الوظيفي

مع ولادة المصطلح الجديد في علم الإدارة السلوكية الرضا الوظيفي تسارع الباحثون والكُتّاب لدراسته والبحث في مفهومه وتعريفه ومكوناته، والعمل على إيجاد الآليات العلمية لتطبيقه على العاملين في المؤسسات والمنظمات الإدارية والصناعية وغيرها. فكيف درسوا مفهومه وتعريفه وحددوا عناصره؟.

أولاً- المفهوم العام للرضا الوظيفي:

إن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغٍ متعددة ومتنوعة، وهي تدعو إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا[٤].

لقد تعددت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد المتغيرة بتغير الأفراد في

١- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، ط٢، المعادي الجديدة، القاهرة، عام ٢٠٠٨م، ص٤٧٣.

٢- د. عباس محمد عوض، مرجع سابق، ص٤٨.

٣- د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص٤٧٣.

٤- د. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيولنيك للنشر والتدريب، القاهرة، عام ٢٠١٥م، ص٨.

المواقف المختلفة، إذ إن النفسَ البشرية تميل إلى العمل؛ فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما لا[١]. كما أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحت، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر[٢].

ومصطلح الرضا في علم النفس: ما يظهر في بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة[٣].

إن مصطلح الرضا الوظيفي يرجع إلى الاتجاهات والأحاسيس التي يحملها الأفراد اتجاه وظائفهم؛ فالاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة تدل على الرضا الوظيفي، أما الاتجاهات السلبية فتدل على عدم الرضا عنه. كما يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول العاملين لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه، فيؤثر بدرجة كبيرة في الكثير من الظواهر في المنظمة منها (معدلات دوران العمل، والغياب، والتمارض، والشكاوى، والحوادث في أثناء العمل...). لذا فإن كثير من المنظمات تجري مسوحات ودراسات دورية حول رضا العاملين لديها لتكون أكثر معرفةً وإدراكاً لحقيقةِ مشاعرهم وتجنب الكثير من المشكلات الناجمة عن عدم الرضا[٤].

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب تأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة.

ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في وظيفته فإن ذلك يعني أنه راضٍ بالضرورة عن بقية الجوانب وأبعادها، فقد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها. والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وما يحصل عليه فعلاً في موقف معين[٥].

كما يعني مفهوم الرضا الوظيفي أن الرضا نابع من العمل نفسه، وليس من أي مصدر آخر، وأن التغيرات أيضاً يمكن أن تحدث من خلال الوظيفة، وأن درجة التحسن التي تطرأ يمكن أن يتم قياسها. ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي[٦].

١- المرجع السابق، ص٨.

٢- د. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، عام ٢٠٠٤م، ص١٩٤.

٣- انظر في ذلك:

- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص٧.

- د. بسامة خالد المسلم، الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت، مطبوعات جامعة الكويت، كلية التربية، الكويت، عام ١٩٩٣م، ص٩.

٤- د. سهيلة عباس، د. علي السيد علي، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، عام ٢٠٠٠م، ص١٧٧.

٥- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ص٢٥.

٦- د. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، عام ٢٠٠٤م، ص١١١.

ويرى (فردريك هيرزبيرج) أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يعني أنه يقابل مصطلح عدم الرضا الوظيفي، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، وأنه يمكن قياسهما بشكل مستقل، أي يمكن للموظف أن يكون راضياً وغير راضٍ في العمل في الوقت نفسه، إذ إن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الاستياء منه والعكس صحيح، وبذلك عندما تزداد درجة إشباع العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل التي تسبب الرضا يزداد الشعور بالرضا ليصل إلى الدرجة التامة[١].

كما يرى (هربرت) أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين، ما يوفر العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم[٢].

وهناك من يعتقد أن مفهوم الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني الجوانب والصفات كافة الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون[٣].

ويرى كل من (لاندي وترامبو) أن مفهوم الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بالطريقة نفسها التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام[٤].

إن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم مركب وله أوجه عدة فبعض الباحثين يقولون إن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية إلى بعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط الصداقة التي تربط العاملين بعضهم بعضاً، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى مواقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي التقديرات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق الرضا الوظيفي[٥].

١- انظر في ذلك:

- د. محمد آل ناجي، تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا الوظيفي في التعليم الثانوي بمنطقة الإحساء، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٤١٤هـ، ص٩.
- د. جيري جراي، الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد هوانة، بدون دار نشر، عام ١٤٠٨هـ، ص١٩٤-١٩٥.
- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ص٦٣.

٢- د. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، عام ٢٠٠٤م، ص٢١١-٢١٢.

٣- د. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠١م، ص٣٥٤.

٤- د. محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، عام ٢٠٠٨م، ص١٣١-١٣٢.

٥- د. ناصيف عبد الخالق، الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره على إنتاجية العمل، بحث مقدم للمؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الكويت، الكوت، عام ١٩٨٢م، ص٢٤.

وهكذا فإن مفهوم الرضا الوظيفي كباقي المفاهيم في العلوم الإنسانية، يبقى مفهوماً واسعاً تعرض إليه الكثير من الباحثين من علماء الإدارة والاجتماع وعلماء النفس الصناعي والتنظيمي، ما طرح إشكالية تعدد معانيه والأطر النظرية التي تعالجه، ويبقى الهدف الأساسي من دراسة الرضا الوظيفي جعل الأفراد العاملين راضين بدرجة جيدة عمَّا يقومون به من المهمات والنشاطات، والرضا الوظيفي كظاهرة نفسية واجتماعية ليس من السهل التعرّف على كل المتغيرات التي تؤثر فيها.

لذا أعتقد أن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والجوانب، إذ يتمثل في الرضا الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن رؤسائه الذين يخضع إلى إشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها. أي إن الرضا الوظيفي دلالة على سعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من إشباعٍ لحاجاته.

ويمكن القول إن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل وزملاء العمل ورؤساء العمل والمرؤوسين، والرضا عن أساليب التوجيه والإشراف والقيادة، والرضا عن بيئة العمل وعن سياسات الأفراد.

ثانياً- تعريف الرضا الوظيفي:

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف المداخل والدراسات والنظريات التي يتبناها الباحثون في تعريف مصطلح الرضا الوظيفي، وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي. ولكن قبل تناول تعريف الرضا الوظيفي كمفهوم ومصطلح في علم الإدارة العامة والسلوكية، لا بد من تعريف الرضا في معاجم اللغة.

أ- التعريف اللغوي للرضا:

يُعرف الرضا في أصله اللغوي حسب معاجم لغوية مختلفة كالآتي:

- ورد في لسان العرب لإبن منظور: "رضيت عنك وعليك رضى، مصدر محض والاسم الرضاء. وأرضاه: أعطاه ما يرضى به، وتَرْضَّاهُ: طلب رضاه"[١].
  والرضا ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه[٢].
- وفي المنجد في اللغة العربية والأعلام: "رِضَىً ورَضاً ورضى ورِضَى ورُضْوَاناً ورِضْوَاناً ومَرْضاة عنه وعليه: ضد السخط، فهو رَضٍ- ورَاضٍ والشيء وبه وعنه أي اختاره وقنع به"[٣].
- وفي المنجد في اللغة العربية المعاصرة: "رضِيَ: رِضَىً ورَضَاءْ ورِضْوَاناً ومَرْضاة: زال استياؤه واستعاد هدوءه، وراض معبر عن رضا ذاتي"[٤].

١- ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، عام ٢٠٠٣م، ص٣٩٨-٣٩٩.

٢- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، الطبعة الرابعة، المجلد /٥/، دار صادر، بيروت، عام ٢٠٠٥م، ص١٦٨.

٣- المنجد في اللغة العربية والأعلام، الطبعة الأربعون، دار الشروق، بيروت، عام ٢٠٠٣م، ص٢٦٥.

٤- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار الشروق، بيروت، عام ٢٠٠١م، ص٥٦١-٥٦٢.

- وجاء في معجم علم النفس والتربية أن: "الرضا حالة من التوافق أو الاتزان الدينامي بين الكائن والبيئة"[١].

ومن خلال التعريفات اللغوية السابقة هناك اتفاق واضح على أن الرضا ضد السخط، وهو يتعلق بقبول الفرد واختياره وقناعته الذاتية والتوازن مع البيئة المحيطة به، كما يعني زوال الاستياء واستعادة الهدوء، وأن الرضا هو السرور واللذة الناتجة عن اكمال وإنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه.

ب- **التعريف العلمي لمصطلح الرضا الوظيفي:**

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وتنوعت نظراً إلى اختلاف الاتجاهات والمرجعيات للباحثين في هذا الموضوع، ومن هذه التعريفات:

- تعريف ناصر العديلي له بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"[٢].
- كما عرّفه حامد بدر بأنه: "عبارة عن درجة إشباع حاجات الفرد على العمل أو نتيجة العمل"[٣].
- عرّفت سهيلة عباس الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة"[٤].
- وكذلك في الاتجاه نفسه عرّفته راوية حسن بأنه: "عبارة عن الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته"[٥].
- وعرّفه صبري عبد الغني بانه: "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله"[٦].
- وقال حامد الحرفة إنه: "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل وقد يكون تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله والعكس بالعكس"[٧].

١- مجمع اللغة العربية، معجم علم النفس والتربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، عام ١٩٨٤م، ص٣٠.

٢- د. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مرجع سابق، ص١٨٩.

٣- د. حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، عام ١٩٩٧م، ص١٥٥.

٤- د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٣م، ص١٧٥.

٥- د. راوية حسن، السلوك في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٤م، ص٢٦١.

٦- صبري محمد عبد الغني، بناء قياس الرضا الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، مصر، عام ٢٠٠٨م، ص٥.

٧- د. حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، لبنان، عام ١٩٨٠م، ص٩٤.

- وعرّفه مجموعة من الباحثين بأنه: "عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فإنه كلما كان التقارب بين الإدراكين كلما ارتفع الرضا"[١].
- ولوك (Locke) قال: "هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن علاقة مدركة عن تقييم الفرد لوظيفته عما يحصل عليه من تلك الوظيفة"[٢].
- كما عرّفه شلبي بأنه: "حالة وجدانية عقلية إيجابية تؤدي إلى الانطباعات الموجبة من جانب العامل عن بيئة العمل الكلية، وهو عبارة عن حالة عاطفية موجبة تنتج من التقدير للعمل الذي يقوم به الفرد والخبرة المتحصلة منه"[٣].
- وأشار النجار وراغب إلى أنه: "الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل"[٤].
- ويعرّفه زيد منير عبودي بأنه: "المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه"[٥].
- وأيضاً عرّفه (B.Fouquet) بأنه: "الحالة العاطفية الإيجابية والممتعة الناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو تجارب عمله"[٦].
- وقال إيجالنس (Igolens) إن الرضا الوظيفي: " الاستجابة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقويم العمل وخبراته. والرضا مفهوم ديناميكي وإدراك غير مستقر يتطور مع خبرات وتوقعات العامل التي يمكن أن تتغير خلال مسار حياته"[٧].
- وقد عرّفه هاوراد وشيث (Haward, Sheth) بأنه: "الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة ((ثواب)) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود"[٨].

١- د. بشير الخضرا، د. مروة أحمد، د. أحمد أبو هنطش، د. حنان الظاهر، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوح، القاهرة، عام ٢٠١٠م، ص٣٣٢.

٢- انظر في ذلك:

- Lauuche, Claude, Introudvction La Psychotogie Du Travail et Des Organisatonsm Concepts de base et applications, Paris, armand Colin editeur, 2007, pp114.
- Locke. Johon Wiley Sons: The nature and Causes of Jobsatis Factin, new York. 1983, pp130.

٣- د. أحمد علي عرفة، د. سمية إبراهيم شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، عام ١٩٩٠م، ص٨٧.

٤- د. نبيل النجار، د. مدحت راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، عام ١٩٩٢م، ص١٦٢.

٥- د. زيد منير عبودي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، عام ٢٠٠٦م، ص٢١٣.

6 -B. Fouqurt, G. Lasfargues, Y. Roquelaure, C. Nérisson, Santé mentalé appareil Locomotevr et Pathologies Professionnelles, Poris, masson, Editour, 2005, pp17.

7 -Randon, Sopfie, Actualisation 2001 De revue De Litterature Svr la Satisfaction av travail condvite pasle CCEQA en 2000, 2010, pp4-88

٨- د. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط٢، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، عام ١٩٩٨، ص١٢٢.

- وذكر هرزبرج (Herzberg) أن الرضا الوظيفي: "يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها مع العوامل الدافعية والعوامل الصحية[١] أي إنها تجارب العمل الجيدة وغير الجيدة"[٢].
- ورأى هوبوك (Hoppock) أن الرضا الوظيفي: "هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راضٍ عن وظيفتي"[٣].
- وعرّفه مورس ولولر (Morrse And Loular) بأنه: "حصيلة التفاعل بين مدى إشباع حاجات الفرد في موقف معين ومدى النقص في إشباع هذه الحاجات"[٤].
- وعرّف سالم تيسير الشرايدة الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء وزملاء ومرؤوسين) وما توفر له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف) ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي"[٥].

والخلاصة أن تعدد تعريفات الرضا الوظيفي مرتبط بتعدد الباحثين، واختلاف النظريات التي يتبناها كل منهم مما جعل الاتفاق على تعريف واحد للرضا الوظيفي أمراً صعباً. ومن خلال دراسة التعريفات السابقة دراسة معمقة وتحليل مضمونها يخلص الباحث إلى النتائج الآتية:

١- ركز بعض التعريفات على أن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم (هرزبرج...).

٢- وبعضهم الآخر يرى أن الرضا الوظيفي يمثل درجة إشباع العمل لحاجات الفرد. (لولر وموريس...).

٣- في حين أن قسماً آخر ركز في تعريفه على محتوى بيئة العمل والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

٤- وهناك تعريفات ركزت على دور المحيط الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي، أكثر من الدور الذي يمثل خصائص ومزايا العمل نفسه؛ كما يوجد بين الفرد ووظيفته ارتباط وتفاعل لتحقيق أهداف مهنية واجتماعية، بحيث يتطلع لمراكز أعلى أو لتحقيق استقلالية تمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الآخرين ويجعله يتطور وظيفياً.

٥- وكذلك ركز بعض التعريفات على أن العوامل التي تشكل الرضا لدى العاملين توجد في الضغوط الاجتماعية وتأثير الهياكل الإدارية، كما تربط بين الميول الشخصية للأفراد ومدى تلبية العمل لحاجاتهم، والذي يعكس مدى احترامهم للإدارة. (محسن أسعد ونبيل رسلان ولوك).

١- العوامل الدافعية: هي العوامل التي تسبب الشعور بالرضا العام عن العمل، والعوامل الصحية: هي العوامل التي تسبب الاستياء الشديد من العمل.

٢- د. ناصر العديلي، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٤٠٦هـ، ص٣٥.

٣- د. ناصر العديلي، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية، مرجع سابق، ص١٥.

٤- صبري عبد الغني، مرجع سابق، ص٢.

٥- د. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء، عمان، عام ٢٠١٠م، ص٦٣-٦٤.

٦- كما أكد بعض التعريفات على أن الرضا هو مشاعر وجدانية إما أن تعبر عن رضا العامل الكلي لمختلف جوانب العمل، أو عن رضا جزئي عن بعض جوانب العمل (الأجر، والترقية، والإشراف، والزملاء...).

٧- وكذلك كان بعض التعريفات مبنياً على نظرية التوقع والمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عمله، وما يحصل عليه بالفعل مقارنة بغيره من الزملاء في العمل، ومدى إشباع الحاجات المتوقعة من العمل، والحاجات المتعلقة بالعمل وبيئته الداخلية والخارجية. (ناصر العديلي، حامد بدر، ...).

ويمكن القول بالنظر إلى الرضا الوظيفي كائناً متغيراً في المفاهيم الإدارية نتاج التفاعل المعقد بين العديد من العوامل؛ والعوامل الأكثر ذكراً تتضمن خصائص الفرد العامل (قيمه، واهتمامه، وحاجاته، واتجاهاته، ...)، وخصائص المنظمة (بيئة العمل، والمكافآت، والممارسات، والزملاء في العمل، والإشراف، ...)، وخصائص العمل نفسه (درجة الاستقلالية، وتنوع النشاطات...)، إن مقدار توافر هذه المتغيرات هو الذي يُحسّن أو يُقلل من مستوى الرضا الوظيفي للعمّال.

أمّا الرضا الوظيفي ككائن مستقل فيتمثّل في كون أي زيادة في مستواه ستزيد كلاً من الإنتاجية، وجودة العمل، ومعدلات الاحتفاظ في المنظمة، كما تخفض من ظاهرة التغيب، ودوران العمل، والتمارض، ...).

والرضا الوظيفي كظاهرة نفسية واجتماعية ليس من السهل التعرّف على كل المتغيرات التي تؤثر فيها، وإن كانت هناك متغيرات عديدة ذات علاقة واضحة بذلك: كالراتب، والإشراف، وعلاقات العمل، والترقية، وبيئة وظروف العمل...، كما أنه ليس من السهل إعطاء معنى لكلمتي الرضا وعدم الرضا للفرد على أي مظهر من مظاهر الوظيفة بالدقة الكافية.

ومما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بالآتي: (هو المشاعر الوجدانية بالسعادة والارتياح والقناعة، التي يحملها الفرد العامل تجاه عمله، لما يحققه له العمل من إشباع لحاجاته النفسية والمادية والمعنوية والمهنية والاجتماعية، والتنظيمية المتوقعة، في بيئة داخلية وخارجية متوازنة، ما ينعكس على الولاء للعمل والارتقاء بالأداء وزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة والعامل والمجتمع معاً).

ثالثاً- عناصر الرضا الوظيفي:

بالرغم من اختلاف الباحثين والدارسين في الاتفاق على تعريف محدد للرضا الوظيفي بسبب اختلاف نظرياتهم ومنطلقاتهم ونظرتهم في تعريفه، إلا أن الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي أثبتت وجود مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل.

وبما أن الرضا الوظيفي هو حالة العامل التي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل؛ فإنه يمكن القول إن الرضا الوظيفي يتكون من العناصر الأساسية الآتية:

أ- **الرضا عن محتوى العمل (الوظيفة):**

يُقصد بمحتوى العمل مضمون المهمات الموكلة للعمّال في المنظمة، وأن محتوى العمل هو العامل الرئيس للسعادة في العمل، ويحقق الإثراء الوظيفي، من خلال الحرية في العمل، إذ يشعر الفرد بالاستقلال وحرية التصرف في تنظيم العمل، وتقرير الإجراءات التي ينفذ العمل بها، كما يشعر بالمسؤولية الشخصية حول إمكانية الفشل أو النجاح التي يمكن حدوثها في زيادة وتنفيذ المهمات التي يؤديها العامل والنتائج التي تتمخض عنها؛ الأمر الذي يزيد من رضا العامل عن عمله[1].

ب- **الرضا عن الراتب أو الأجر وملحقاته:**

الأجر أوالراتب المبلغ الذي يحصل عليه الموظف بسبب ما يبذله من جهد لإنجاز المهمات والأعمال الموكلة إليه، ويسهم هذا المبلغ في إشباع حاجاته الأساسية، ويشعره بالأمن والمكانة الاجتماعية، ورمز تقدير للفرد من المنظمة. ورضا الموظف عن الراتب يعتمد على مدى كفايته لإشباع متطلباته وحاجاته الفردية وعدالته. وأي نقص في ذلك ينتج عنه عدم الرضا والذي ينعكس على الأداء في العمل. كما أن ملحقات الراتب تسهم في إثارة حماس ونشاط الفرد خاصة إذا كان الراتب غير كافٍ فتأتي هذه الملحقات لتعويض النقص الحاصل من الراتب؛ وكذلك تعد الحوافز عوامل أساسية في المنظمة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، لأن أداء العامل المحفز يختلف كثيراً عن العامل غير المحفز، لذلك فالحوافز ذات أهمية وتأثير فعّال ومزدوج في العملية الإنتاجية، فهي من جهة تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والأداء الجيد، ومن جهة أخرى تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم[2].

١- انظر في ذلك:

- عصام عبد الطيف، مرجع سابق، ص٢٤.
- د. جلال إبراهيم العبد، نهال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، ط١، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية، عام ٢٠٠٣م، ص١٦٣-١٦٦.
- د. ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد /٣/، عام ١٩٨٢م، ص٧١.
- د. نبيل النجار، د. مدحت راغب، مرجع سابق، ص٦٧.

٢- انظر في ذلك:

- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص٢٤.
- د. عائشة إبراهيم البريحي، الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية، دراسة ميدانية على موظفات الشرطة النسائية بالشارقة، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، عام ٢٠٠٧م، ص٣٦-٣٧.

ج- **الرضا عن فرص الترقية والتقييم (سياسات الأفراد):**

هذا يؤدي إلى تحقيق التطوير في الأفراد، فكلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في موضع شكر وتقدير وسيحصل على ترقية تمكّنه من تحسين وضعه، أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل. والموظف كإنسان يحرص على الحصول على تقدير في عمله نتيجة ما يبذله من جهد. وكذلك عدالة تقييمه من قبل رؤسائه في العمل[١].

د- **الرضا عن الإشراف وأساليب التوجيه والقيادة:**

يؤدي نمط الإشراف الذي يتّبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى تحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين، وسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم، ما يؤكد وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي؛ فالمشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، يستطيع كسب ثقتهم وولائهم، والمشرف الذي يكون متفهماً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم. لذلك فإن الرضا يتحقق بالإشراف؛ فإظهار الرئيس لروح الصداقة في العمل، وتفهّمه مشكلات العمّال وتقديمه المساندة والعون لهم، والمعايشة السلمية في العمل معهم من دون اللجوء إلى السلطة الرسمية والأوامر يحقق النتائج المرضية[٢].

هـ- **الرضا عن جماعة العمل (الزملاء، المرؤوسين، الرؤساء):**

وجود الموظف مع موظفين يستطيع التفاهم معهم يحقق له الرضا عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضا الموظف عن عمله. كما تؤثر نوعية العلاقات الموجودة بين الموظفين في المنظمة الواحدة على درجة الرضا التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، فالتفاعل الموجود بين الموظف وجماعة العمل كلما حقق منفعة للموظف مثلت جماعة العمل رضا له، وانعكس ذلك على مستوى الإنتاجية لديه، والعكس صحيح[٣]. كما يشير بعض الباحثين إلى أن الرضا عن جماعة العمل يؤدي إلى إشباع

١- انظر في ذلك:

- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص٢٥.
- د. عائشة إبراهيم البريحي، مرجع سابق، ص٣٧-٣٨.
- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط١، دار النهضة العربية، بيروت، عام ١٩٧٩م، ص١٤٣.

٢- انظر في ذلك:

- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطية، الجزائر، عام ٢٠٠٠م، ص٧٣.
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص٢٥.
- د. سعود النمر، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد /٥/، عدد /٤/، عام ١٤١٣هـ، ص٨٥-٨٧.

٣- انظر في ذلك:

- د. عائشة إبراهيم البريحي، مرجع سابق، ص٣٧.
- د. نبيل النجار، د. مدحت راغب، مرجع سابق، ص٦٧.
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص٢٥.

دوافع الشعور بالانتماء إلى الجماعة، وأن جماعة العمل لها تأثير في سلوك الأفراد بصفة عامة، وعلى رضاهم بصفة خاصة، إذ تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي[١].

و- الرضا عن بيئة العمل وظروفه:

تؤثر بيئة العمل والظروف المادية في درجة رضا الموظف عن بيئة العمل، كما تؤثر درجة جودة الظروف المادية للعمل في قوة الجذب التي تربط العامل بعمله؛ كذلك المحيط المادي للعمل يؤثر في أداء العامل وسلوكه، إذ إن للإنسان حدوداً وكمياتٍ للتحمل إزاء هذه العوامل (الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والضوضاء، والاهتزاز، والنظافة، ووسائل العمل...). وانطلاقاً من تأثيرها في درجة تحمّل الفرد فإنها تؤثر في درجة تقبّله لبيئة العمل وبالتالي في رضاه عن عمله، وأن ملاءمة بيئة العمل والظروف المادية تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي. كما أن لساعات العمل أثر في الرضا الوظيفي من حيث عددها ووقتها، لذلك يجب الأخذ في الحسبان رغبات العاملين في عدد ساعات العمل وما يرغبون فيه من نظام العمل[٢].

ز- الرضا عن الخدمات التي تُقدم للعاملين:

تؤثر الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى العاملين لديها (صحية، اجتماعية، نقل، ترفيه...). في رضاهم الوظيفي، لشعور العامل أنه محط اهتمام منظمته، وأنه يلقى الرعاية الكافية للمحافظة على صحته وحالته النفسية الجيدة وراحته في القدوم والمغادرة، ما يترك الأثر الطيب لديه ويدفعه إلى بذل المزيد من الجهود للارتقاء بأدائه وإنتاجيته والمحافظة على منظمته ومكان عمله، لأنه في هذه الحالة يشعر أن هذا المكان بمرتبة منزله ومكان استقراره ومصدر رزقه، ما يشكل لديه الرضا العام داخل عمله وخارجه[٣].

ح- الرضا عن وسائل الأمان والأمن والسلامة:

أي حصول العامل على الضمانات في عمله، إما في أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه لوظيفته بسبب عجز أو وفاة أو إنهاء الخدمة؛ فهذه الضمانات تزيد من عطائه وترفع من مستوى الرضا لديه بسبب عدم شعوره بما يهدد مستقبله ومستقبل أبنائه. وتكون النتيجة عكسية في حال شعور العامل أن حياته مهددة ومستقبله مهدد وغير مستقر في منظمته.

١- انظر في ذلك:

- د. صديق محمد عفيفي، أمجد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، ط١، مكتب عربي حديث، الإسكندرية، عام ٢٠٠٣م، ص٢٠٣.
- د. جمال الدين المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٢م، ص٦٦.

٢- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م، ص١٥١.

٣- المرجع السابق، ص١٥١.

وبتحليل العناصر السابقة للرضا الوظيفي يمكن القول أن الإدارة الناجحة والطموحة يجب أن تعمل على زيادة معدل الرضا للعاملين لديها، ودفعه إلى الأمام والعمل على منع نقصانه ومسبباته المؤدية إلى ذلك، ويكون ذلك من خلال عدالة الدفع للعاملين لقاء عملهم من أجور ومزايا وحوافز ومكافآت، وعدالة الإجراءات وترك بعض الحرية للتعامل معها، والعمل على تحسين أسلوب الإشراف لأن العلاقة الطيبة التي يسودها الاحترام والتقدير بين المشرف والعمّال يزيد من رضا الأفراد عن العمل، وإعطاء قليل من اللامركزية في التنظيم ومنح العمّال حق المشاركة في القرارات الخاصة بحياة المنظمة، ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة مسؤولياتهم وتنفيذ المهمات الموكلة إليهم، وتحقيق الرعاية الكافية للعامل وأسرته، لأن استقراره في منزله وبيئته ينعكس بالرضا على عمله، وتأمين مستقبله بعد خروجه من عمله وجعله يعيش بكرامة لا يحتاج فيها إلى أحد، فلا يفكر كيف سيعيش بعد تقاعده، وخلق بيئة وظروف عمل تساعد العاملين على ممارسة عملهم براحة واستقرار، وأن يُكلف بأعمال تتناسب مع كفاءته وخبرته ومؤهلاته العلمية والعملية، وأن يحصل على حقوقه في العمل من الاحترام والتقدير والترقية والتقييم. أخيراً يمكن القول إن الرضا الوظيفي ما هو إلا تجمّع للظروف النفسية والفسيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد ومسرور في عملي.

وهكذا يكون للرضا الوظيفي أهمية عالية في حياة المرافق والمنظمات، فكيف تتجلى هذه الأهمية؟ وما هي الخصائص التي يتمتع الرضا الوظيفي وما هي أنواعه؟ وهل له تأصيل دستوري وقانوني؟

المبحث الثاني

أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه وأنواعه وتأصيله القانوني

حَظِي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في الإدارة والمختصين بالسلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال السنوات الماضية، لأهميته في حياة العاملين، والأثر الذي يتركه في العملية الإنتاجية والإدارية، وأُعدّت النظريات والدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لتفسير خصائصه وبيان مزاياه، وفرقوا بين أنواعه المتعددة.

وسنتناول هذا المبحث في المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه وأنواعه.

المطلب الثاني: التأصيل الدستوري والقانوني للرضا الوظيفي.

في الدستور السوري والقانون الأساسي للعاملين في الدولة

المطلب الأول

أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه وأنواعه

أهمية دراسة الرضا الوظيفي سواء أكان كلياً أم جزئياً تكمن في تناوله مشاعر الإنسان العامل، (مديراً أو موظفاً أو عاملاً صغيراً) إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وما يتصف به من خصائص تميزه عن سواه من مفردات علم الإدارة.

أولاً- أهمية الرضا الوظيفي:

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المرافق والمنظمات، والمؤسسات على اختلاف أنواعها. فهو ينظم الأهداف وينسقها ويرسمها، ويخطط للوصول إليها وينفذها، وبلا شك انحرافه سيؤثر في المنظمة، ويعيق تقدمها وتطورها، وتحقيقها للأهداف المرسومة، ويعطل مسيرتها. وإذا كان من السهل على المرافق العامة، والمنظمات تأمين الموارد المادية، إلا أنها قد تعجز أحياناً عن الحصول على كوادر بشرية قادرة على تنفيذ المهمات الموكلة لهم، والراغبة في العمل والإنتاج، أو على الحفاظ عليهم واستغلال طاقاتهم الكامنة[1].

ويُعد العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في العملية الإنتاجية، فهو دعامة الإنتاج، وقد ترتب على إهمال الطاقة البشرية في بعض المجتمعات والمؤسسات، أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها؛ لذلك وجبت دراسة الرضا الوظيفي لأهميته التطبيقية والعملية. وتظهر أهمية الرضا الوظيفي بارتباطه بالعنصر البشري، الذي يُعدُّ الثروة الحقيقية، والمحور الرئيس للإنتاج في المؤسسات، التي تحتاج -مهما كان نوعها- إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها[2].

١- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص١٩٤-١٩٥.

٢- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة أم القرى، مكة، عام ٢٠٠٨م، ص٦٠.

أكد العديد من الدراسات في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد من الإنتاجية، ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد[١].

ويُعد الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن، والاستقرار النفسي، والفكري والوظيفي للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية، إذ يدفعهم إلى زيادة الإنتاج طوعاً، وهذا ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها[٢].

والرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة عند القادة، ومشرفي الإدارات، والمهتمين بالإصلاح الإداري وتطويره في العمل، لأن ما يُرضي الفرد اليوم قد لا يُرضيه مستقبلاً، ولتأثيره بتغيّر مراحل الحياة فإن عدم رضاه اليوم عن أمرٍ معين قد يرضيه مستقبلاً[٣].

لدراسة الرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة إلى الإدارة، إذ يتم من خلاله التعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية عن طريق هذه الدراسة، وعلى جوانب القصور ومحاولة تلافيها أيضاً، كذلك معرفة المشكلات التي تهمّ العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية[٤].

كما أن أهمية الرضا الوظيفي تنبع من أنه جزء من الرضا عن الحياة بصورة عامة، إذ إن البيئة الخارجية هي الأخرى تؤثر في مشاعر الأفراد نحو العمل ودرجة رضاهم[٥].

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي في الأمور التي يؤثر فيها الرضا، وتسمى نتائج الرضا (الأداء والإنتاجية، والإبداع والابتكار والولاء...) وغيرها، فكان من الضروري دراسته لأنه من الأمور المتغيرة باستمرار، وللرضا الوظيفي مؤشرات مهمّة تدل على الصحة والعافية، ومدى فاعلية المنظمة؛ لأن الموظف الراضي عن عمله، أكثر استعداداً للاستمرار في وظيفته، وتحقيق أهداف المنظمة، وأكثر نشاطاً وحماساً في العمل، وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به[٦].

ونال الرضا الوظيفي اهتمام علماء النفس وذلك لأن "معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في وظائفهم، وبالتالي من الأهمية لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي، ودوره في حياتهم الشخصية

١- د. عويد سلطان المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، الكويت، دار العلم للنشر والتوزيع، عام ١٩٩٣م، ص١٢.

٢- د. عبد الصمد الأغبري، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، عدد/١٠٩/، جامعة الكويت، عام ٢٠٠٢م، ص١٦٩-١٩٧.

٣- د. محمود البديوي، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، مجلد /٢٥/، عدد /١١/، عام ٢٠٠٦م، ص٤٠.

٤- سعاد السلوم، عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، عام ١٤٢٣هـ، ص٣٢.

٥- د. سهيلة محمد عباس، د. علي السيد علي، مرجع سابق، ص١٧٧.

٦- - إيمان محمد علي الحنيطي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عام ٢٠٠٠م،ص١٧.

والمهنية. وزيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين، ويلحق النفع بالمؤسسات والعاملين معاً". وتظهر أهمية الرضا الوظيفي بإسهامه في ازدياد المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال، ويعد من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية، لأن رضا الفرد وقناعته، سيعززان لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد[١].

كذلك يساعد الرضا في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل. وإن تفهّم دوافع العاملين في أعمالهم، ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين، بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين، وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء، وقد أظهرت بعض نتائج البحوث في مجال علم النفس الإداري، أن الأفراد الراضيين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي، وأكثر تقديراً للذات وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي، وهناك علاقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي[٢].

ومن المؤكد أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، إذ يعد في الغالب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، ويؤدي إلى نتائج تفوق المرغوب فيها من قبل المنظمة، عندما تقوم برفع أجور عمالها، أو تطبيق برنامج للمكافآت أو نظام الخدمات والحوافز، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يؤدي إلى كثرة حوادث العمل، والتأخير عنه وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون فيها، والانتقال إلى غيرها ويؤدي إلى تفاقم مشكلات العمّالة، كما يتولد عنه مناخ تنظيمي غير صحي. ويؤثر الرضا الوظيفي في رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف والخبرات، وإن زيادة الرضا الوظيفي للفرد، يزيد مشاركة المعرفة التي تؤدي بدورها إلى أداء أفضل[٣].

وصعوبة تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن، في ظل ظروف عدم الرضا، وإن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد، لا بد من أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة، إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها، وهناك نوعٍ من الاتفاق أن أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما، يتمثل في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين[٤].

١- يوسف محمد قبلان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٨١م، ص١٨-١٩.

٢- د. آدم غازي العتيبي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد /٧٦/ ربيع الآخر، الكويت، عام ١٩٩٥م، ص٩٢.

٣- انظر في ذلك:

- د. بشير الخضرا، د. مروة أحمد، برنامج الإدارة والريادة، السلوك التنظيمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة، عام ١٩٩٥م، ص٢٩٤.
- Ismail, w.k, m. and marjani: Therole qt Knowledge Sharing Pkactice in Enhacing Project Succes. Interdisci p linary Journal gf Contemporary Research in Business, 2009, pp34-52.

٤- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ٤٤.

ويرى عديد من الباحثين أن أهم الأسباب الداعية إلى لاهتمام بالرضا الوظيفي والتي تظهر أهميته الكبيرة، هي الآتية[1]:

أ- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، كما يؤدي إلى انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمّال، أو بين العمّال والإدارة.

ب- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

ج- العاملين الأكثر رضاً عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

د- زيادة درجة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي.

هـ- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما ارتفع الرضا عن العمل ازداد الإنتاج.

و- زيادة درجة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل الذي يؤدي إلى النجاح في العمل، ويمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، الأسرية والاجتماعية.

ز- أصحاب الدرجات العالية من الرضا الوظيفي أكثر رضاً عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلتهم، وكذلك عن الحياة بصفة عامة.

ح- يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، إلى انخفاض نسبة غياب العاملين، وتأخرهم عن العمل في المؤسسات المختلفة.

ط- يؤدي ارتفاع درجة الرضا الوظيفي، إلى الانطلاق بحماسة وإلى المزيد من القدرات الإبداعية والإيجابية.

ي- يؤدي الإحساس بالرضا إلى بناء علاقات أفضل مع الإدارة والزملاء، ويجعل الفرد يبحث عن مهمات قيّمة أكبر، وليس سبل الهرب، ويكون مفتاحاً للنجاح في العمل.

ك- الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، فقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى العمّال في المنظمة، يؤدي إلى التنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها، مثل سلوك ترك العمل،

١- انظر في ذلك:

- إيمان محمد الحنيطي، مرجع سابق، ص١٧.
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص١٢-١٣.
- د. عابد بدر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد /٣/، السنة /١١/، عام ١٩٨٣م، ص٦٣-٦٤.
- محمد مسفر الشمراني، معايير ترفيع الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠٠٦م، ص٣٨-٣٩.
- د. نوار علي صطوف، الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد /٢١/، جامعة واسط، الكويت، ص٣٥١.
- http//www.hnm.onoun.com/yh/show thread phn1= 1005m p3.

وسلوك المراقبة الصالحة في العمل، وسلوك التغيّب عن العمل غير المسوّغ، والتميّز في إدارة الأعمال[١].

مما سبق يمكن استنتاج الأهمية الكبرى للرضا الوظيفي وتأثيره في العاملين والمنظمة والمجتمع، ذلك لأن رضا العامل عن وظيفته هو الأساس لتحقيق التوافق النفسي والتنظيمي، والاجتماعي ورفع روحه المعنوية، فأهميته بالنسبة إلى العامل ترفع لديه القدرة على الابداع والابتكار، والتجديد والدافع إلى الإنجاز وتحسين الأداء والإنتاج، والقدرة على الملاءمة مع البيئة التي يعمل فيها، والبيئة المحيطة بعمله.

أما أهميته بالنسبة إلى المنظمة، فتبدو في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والتأخير عنه، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم، والرغبة القوية للبقاء فيها. أما أهميته بالنسبة إلى المجتمع، فترفع معدلات الخدمات والكفاءة الاقتصادية وانخفاض معدلات ترك العمل ما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه.

ثانياً- خصائص الرضا الوظيفي:

انطلاقاً من مفهوم الرضا الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي الذاتي الذي يحمله الموظف اتجاه وظيفته عموماً (الرضا العام عن الوظيفة) والعناصر المكونة لها خصوصاً (الرضا عن الأجر، ومحتوى العمل، والإشراف، وفرص الترقية، وظروف العمل، وجماعة العمل،...)، يمكن استنتاج أهم الخصائص التي يتميّز بها الرضا الوظيفي وهي الآتية:

أ- **تعدد المفاهيم:**

أشار الكثير من الباحثين في الرضا الوظيفي، إلى تعدد التعريفات والمفاهيم حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات نظرهم ومداخلهم، والأسس التي يستندون إليها، وهذا يدل على عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي[٢].

ب- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي وتعدد طرق القياس:**

غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، أي ما يرضي شخصاً قد يكون غير مُرضٍ لشخص آخر، لأن الإنسان مخلوق معقد الطبائع والتكوين، ولديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من

١- د. مروان ظاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه وطرق قياسه)، دار المسيرة، عمان، عام ٢٠١١م، ص١٨.

٢- انظر في ذلك:

- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص١٤.
- أحمد رابح الصبحي، قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثره على الأداء بالتطبيق على جمارك مطار الملك عبد العزيز الدولي، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٩٣م، ص٢.

وقت إلى آخر[١]. لذلك ينعكس هذا كله على تعدد طرق القياس المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتنوعها.

ج- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة في السلوك الإنساني:

تعدد جوانب السلوك الإنساني وتعقيدها وتداخلها يؤدي إلى تباين أنماطه من موقف إلى آخر ومن حالةٍ إلى أخرى ومن دراسة إلى أخرى، وبالتالي تظهر النتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تعتمد على الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات[٢].

د- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بحالة من القناعة والقبول، ناشئة عن تفاعل العامل مع العمل نفسه، ومع بيئته وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج، لتحقيق أهداف العمل وغاياته[٣].

هـ- تنوع الرضا الوظيفي:

رضا العامل عن عنصر معين من عناصره، لا يمثل دليلاً كافياً على رضاه عن باقي العناصر الأخرى، وإن ما يؤدي إلى رضا فرد معين ليس بالضرورة أن يؤثر في القوة نفسها في شخص آخر، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم[٤].

١- انظر في ذلك:
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص١٤.
- د. مصطفى كامل، سونيا البكري، مرجع سابق، ص٧٩.
- حنان شيحة، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي، بحث مقدم لنيل شهادة الماستر في علم النفس، العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي (أم البواقي) الجزائر، عام ٢٠١٥م، ص٦٢.
- صبرين مباركي، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة محمد خضير، الجزائر، عام ٢٠١٤م، ص٦٤.

٢- انظر في ذلك:
- يوسف محمد القبلان، مرجع سابق، ص١٨.
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص١٤.

٣- انظر في ذلك:
- أحمد الصبحي، مرجع سابق، ص٣.
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص١٥.
- د. محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، MBA، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بدون عام، ص٦١.

٤- انظر في ذلك:
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص١٦.
- د. طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، عام ١٩٩٣م، ص٢٢٤-٢٢٥.
- د. محمد حسن التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص٦١.

و- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات الحيوية، وغير الحيوية المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير العامل للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة إلى النجاح الشخصي، أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل، وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات[1].

ومن خلال تحليل مفاهيم الرضا الوظيفي وتعريفاته يمكن تمييزه بخصائص أخرى منها:

ز- الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية:

أي إنه مرتبط بمشاعر الفرد، الذي قد يترجم في سلوكه، فإما أن يكون سلوكاً موضوعياً، يعكس حالة الفرد العامل فيكون الرضا الوظيفي صريحاً، وإما أن يكون سلوكاً ضمنياً في داخل الفرد العامل، وما يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.

ح- الرضا الوظيفي وظيفة ديناميكية:

أي إنها عنصر متغير وبحاجة إلى متابعة وتنمية، ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه، كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة، وطموحات العامل وأهدافه، وإن رضا العامل على ما يحصل عليه اليوم من عائد وغيره، قد لا يرضى به مستقبلاً.

ط- الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد:

مسألة الرضا الوظيفي على درجة كبيرة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام، نظراً إلى تعدد العناصر والجوانب المتعلقة به، ولكن يبقى الدور الأهم للمنظمة الراغبة في الاستقرار والاستمرار والنمو، أن تتفهم كل العوامل والظروف التي تؤثر في العامل لبقائه راضياً من أجل استثمار طاقاته في تحقيق أهدافها.

ي- الرضا الوظيفي مسألة نسبية:

مسألة الرضا الوظيفي نسبية إلى حدٍ كبير، ويرجع السبب إلى الظروف التي يعمل فيها العامل، وأسلوب الإشراف... وغيرها من العوامل، يضاف إلى ذلك المتغيرات التي تؤثر في درجة طموح العامل، ومدى تكيفه مع العمل في حد ذاته والبيئة التي يعمل فيها عند ممارسته مهماته ونشاطه اليومي.

١- انظر في ذلك:

- د. محسن أسعد، د. نبيل رسلان، مرجع سابق، ص٢٩-٣٠.
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص١٥.
- زهية عزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، عام ٢٠٠٧م، ص٥١-٥٣.

ك- **للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة:**

يحتاج العامل إلى جو ملائم للعمل وأجرٍ يتناسب مع جهده المبذول، إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية في العمل، لذلك قد يكون الرضا عن بعض جوانب وظيفة العامل (رضى نوعياً أو جزئياً)، وقد يكون رضاً عن كل جوانب وظيفة العامل ويعد رضاً وظيفياً عاماً.

ثالثاً- أنواع الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وهناك اختلافات في درجات الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية. يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى أنواع عدة وفق معايير مختلفة كالآتي:

أ- **أنواع الرضا الوظيفي وفق شموليته**[1]:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي وفق شموليته ونطاقه إلى الأنواع الآتية:

١- **الرضا الكلي أو العام عن العمل:**

يمثل هذا النوع رضا الموظف عن جميع جوانب العمل ومكوناته، أو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، وهنا يصل الموظف إلى أقصى درجات الرضا عن عمله، فيكون إما راضياً أو غير راضٍ، لكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعد جميع هذه العناصر مهمة بالنسبة إليه. لذلك لا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً، لكن يفيد هذا النوع بإلقاء نظرة عامة على موقف العامل اتجاه عمله.

٢- **الرضا الجزئي أو النوعي:**

يمثل هذا النوع رضا الفرد عن بعض أجزاء أو جوانب أو مكونات العمل، وتتضمن هذه الجوانب مثلاً الأجور، والإشراف، والترقية، وسياسة المنظمة، والرعاية الصحية والاجتماعية، وأساليب الاتصال داخل المنظمة، وظروف العمل، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء، وهنا يكون الموظف قد وصل إلى درجة رضا كافية عن بعض مكونات العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا يزال الاستياء موجوداً من بعضها الآخر من جوانب العمل ولكنه لا يزال يعمل. ويفيد هذا النوع في إلقاء الضوء على هذه

١- انظر في ذلك:

- د. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعاليته الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، عام ٢٠٠٢م، ص٢٢١.
- د. مصطفى كامل، سونيا البكري، مرجع سابق، ص٧٨-٩١.
- سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، عام ٢٠٠٧م، ص١٩.
- نواف الرويلي، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة الملك سعود، عام ١٤٢٣هـ، ص١٨.

الجوانب ويمكّن المديرين والمشرفين من أن يضعوا أيديهم على الأمور التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته.

٣- الرضا الوظيفي الذاتي (الداخلي):

يتعلق هذا النوع بالرضا عن الجوانب الذاتية الشخصية للموظف المرتبطة بأهدافه وطموحاته وقدراته ومهاراته، والمكانة التي يمكن أن يحققها من خلال عمله، مثل الاعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكّن والإنجاز والتعبير عن الذات.

ب- الرضا الوظيفي بحسبان زمنه[١]:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي من حيث زمن حصوله إلى النوعين الآتيين:

١- الرضا الوظيفي المتوقع:

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف العمل الموكل إليه وما سيحصل عليه من عائد مادي يشبع حاجاته ورغباته.

٢- الرضا الوظيفي الفعلي:

يشعر الموظف بهذا النوع بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف وينهي عمله ويحصل على ما كان يتوقع من مردود مادي ومعنوي فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

مما سبق يمكن القول إن الرضا الوظيفي إشباع حاجات العامل المادية والمعنوية، والمهنية من خلال العمل، ويمثّل الرضا الاتجاه الإيجابي الذي يحمله العامل نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده في هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح في أداء العامل، وولائه وانتمائه إلى المنظمة التي يعمل فيها، ولقد أثبتت البحوث والدراسات وجود علاقة جدلية بين الرضا الوظيفي ومستوى تطور المنظمة وتقدمها.

وبما أن الرضا الوظيفي يكتسب أهمية في حياة الأفراد والدولة والمجتمع على حدٍ سواء، فإنه يجب أن تقوم الدولة بتقنين هذا المتغير وجعله واضحاً ومحدداً في قوانينها، كي يتسنى للعاملين معرفة حقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم، والعوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، والإحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بأهميته كوحدة مترابطة من التصورات والمشاعر، فكيف كان هذا التأصيل القانوني للرضا الوظيفي في الدستور والقانون السوري؟.

١- انظر في ذلك:

- نواف الرويلي، مرجع سابق، ص١٨.
- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص٦٥.
- د. ناصر العديلي، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في السعودية، مرجع سابق، ص٥٨.

المطلب الثاني

التأصيل الدستوري والقانوني للرضا الوظيفي

في الدستور السوري والقانون الأساسي للعاملين في الدولة

من المتفق عليه أن الأجهزة الإدارية والحكومية تعد في حقيقتها واجهة النظام السياسي، ومرآة عاكسة يرى فيها الجمهور طبيعة الحكومة ونظام الحكم.

وقد تولّد الدافع لدى دول عالمنا المعاصر للاهتمام بدراسة الإدارة العامة بالنظر إلى اهتمامها بدراسة المشكلات الإدارية الناجمة عما أصاب البنى الإدارية من انحراف وتعقيد في أداء مهماتها. فالدول ترسم وتراجع بشكل دائم ومستمر سياسات إصلاح أجهزتها الإدارية عضوياً (تنظيمياً) ووظيفياً بهدف رفع كفايتها الإنتاجية، وبالشكل الذي يعود بالنفع على الجمهور والعاملين في أجهزتها الحكومية وعلى الدولة نفسها.

وقد أدركت القيادة السياسية في سورية متمثلة بسيادة الرئيس بشار الأسد هذه الحقائق منذ توليه مقاليد السلطة في عام ٢٠٠٠م، إذ أطلق في خطابه التاريخي بعد أداء القسم في مجلس الشعب السوري بتاريخ ٢٠٠٠/٧/١٧م، مشروعاً إصلاحياً شاملاً تضمن جملة من الأفكار والتوجيهات المستقبلية حول مجمل القضايا والسياسات الداخلية والخارجية، وفي مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية. ومن الأفكار التي تضمنها خطابه أنه:

- حدد معايير النشاط والعمل لتطوير الأداء والإنتاج وتقدمه، بما يحقق المصلحة العامة.
- أكد على التجديد والتحديث في الفكر والممارسة من أجل دفع عجلة التطوير قدماً إلى الأمام، وضرورة أن يكون عقل الإنسان وروحه يضجان بالحيوية والتجدد والإبداع.
- أكد على أهمية تحديث القوانين وتطويرها بشكل يلائم العصر، ويُفعل اقتصادنا الوطني بحيث يلبي الحاجات ويجعله قادراً على المنافسة، وإدخال سورية إلى عصر التطور ومواكبة التقدم.
- أكد على أن التحديث والتطوير يجب أن يركزا بشكل أساسي على نتائج التحليل والدراسات والبحوث واتخاذ الإجراءات المطلوبة بناءً على تلك النتائج.
- أكد على أهمية الإصلاح الإداري وتطوير مختلف المجالات الاقتصادية والزراعية والصناعية والتجارية في القطاعات المختلفة (العام والخاص وغيرها).

وكان ما حمله خطاب القسم للسيد رئيس الجمهورية من مشروع إصلاحي وتوجيهات مستقبلية يشكل دليل للحكومات السورية المتعاقبة حتى تاريخنا الحالي.

لكن الظروف الاستثنائية التي تعيشها سورية بسبب الحرب العسكرية والاقتصادية والسياسية والإعلامية... التي شُنت عليها أدت إلى تعاظم وازدياد التحديات التي تواجه الإدارة العامة فيها، سواءً أكانت تحديات اقتصادية (تطوير القدرة الإنتاجية والتنافسية للاقتصاد)، أو كانت تحديات اجتماعية (التخفيف من الفوارق الاجتماعية وتقليص معدلات البطالة)، أو كانت تحديات سياسية داخلية (إعادة

صياغة العلاقة بين الإدارة والمواطن)، أو خارجية (الضغوط المتزايدة بسبب المواقف المبدئية)، أو التحديات الإدارية (الهياكل الإدارية، وأخلاقيات الوظيفة العامة، وتأهيل القادة الإداريين، وغياب آليات الرصد والتقييم والإحصاء والمعلومات وتعقيد الإجراءات...). فكيف تبلور فكر مشروع السيد رئيس الجمهورية فيما يتعلق بالإصلاحات الإدارية وخاصة الرضا الوظيفي في دستور الجمهورية العربية السورية والقوانين السورية المختلفة؟

أولاً- الرضا الوظيفي في الدستور السوري:

بسبب الحرب التي شنت على سورية وما خلفته من ويلات ودمار وخراب، فقد دعت القيادة السياسية في سورية متمثلة بالسيد الرئيس بشار الأسد بموجب المرسوم رقم /٨٥/ تاريخ ٢٠١٢/٢/١٥م المواطنين السوريين للاستفتاء على مشروع دستور الجمهورية العربية السورية بتاريخ ٢٠١٢/٢/٢٦م.

بناءً على نتيجة الاستفتاء على الدستور المعلنة بقرار وزير الداخلية رقم ٢٩/م.ن تاريخ ٢٠١٢/٢/٢٧م فقد نُشر الدستور السوري في الجريدة الرسمية وأصبح معمولاً به من تاريخ صدوره. وقد تضمن الدستور مجموعة من المبادئ العامة والأساسية التي تحدد ملامح نظام الحكم في سورية وسلطات الدولة والحقوق والحريات وسيادة القانون والمحكمة الدستورية العليا وتعديل الدستور وأحكام عامة وانتقالية. فكيف تناول الدستور السوري موضوع الرضا الوظيفي والأفكار الدالة عليه؟

ورد في مقدمة الدستور السوري الصادر عام ٢٠١٢م، والتي تعدّ جزءاً لا يتجزأ منه (بموجب المادة /١٥١/). ما يأتي: "... وحماية الوطنية والتنوع الثقافي والحريات العامة وحقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية والمساواة وتكافؤ الفرص والمواطنة وسيادة القانون ...". وبتحليل هذه العبارة نجد أن العدالة الاجتماعية والمساواة بين المواطنين تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يعزز لديهم الشعور بالانتماء والولاء إلى الوطن وإلى المجتمع الذي يعيشون فيه ويتبادلون الود والحب لشعورهم بالتقدير والاحترام من قبل الدولة لكيانهم وشخصهم، ما يولد لديهم الشعور بالرضا العام عن حياتهم ويلبي حاجاتهم الاجتماعية ويؤدي إلى استقرار المجتمع نفسياً والالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها. وتكافؤ الفرص لدى الأفراد وشعورهم بالمساواة أمام القانون واختيار الوظائف بعيداً عن مشكلات الفساد الإداري، يحقق لديهم شعوراً بالرضا عندما تكون المعاملة والاختيار عادلة بناءً على المؤهلات والخبرات والشروط القانونية المنصوص عليها.

ثم جاءت المادة /٢٦/ من الدستور لتؤكد مبدأ العدالة الاجتماعية إذ نصت على ما يأتي: "٢- المواطنون متساوون في تولي وظائف الخدمة العامة، ويحدد القانون شروط توليهم وحقوق وواجبات المكلفين بها". فعندما تكون معايير الاختيار في تولي الوظائف العامة موضوعية تقوم على الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي، بعيدة عن الوساطة والمحسوبية، فإن هذا يولد الرضا العام لدى المتقدمين إلى مسابقات الخدمة العامة، والقبول بالنتائج المبنية على الاختبارات والشروط الموضوعية.

وجاءت المادة /٣٣/ لترسيخ مبدا تكافؤ الفرص فقالت: "٤- تكفل الدولة مبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين". وهذا يولد أيضاً الرضا لدى المواطنين ويشعرون بقيمتهم وذاتهم ومواطنتهم ويدفعهم إلى البذل والجهد عندما يشعرون أنهم متساوون في الحقوق والواجبات، ولا يوجد تمييز بينهم لأي سبب كان، وأن المواطنة مبدأ اساسي في تحديد الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل مواطن.

نصت المادة /٤٠/ منه على أن العمل حق لكل مواطن وواجب عليه، وأنّ له أجراً عادلاً حسب نوعية العمل، وتكفل الدولة الضمان الاجتماعي والصحي للعمال. فقالت: "١- العمل حق لكل مواطن وواجب عليه، وتعمل الدولة على توفيره لجميع المواطنين، ويتولى القانون تنظيم العمل وشروطه وحقوق العمّال. ٢- لكل عامل أجر عادل حسب نوعية العمل ومردوده، على أن لا يقل عن الحد الأدنى للأجور الذي يضمن متطلبات الحياة المعيشية وتغيرها. ٣- تكفل الدولة الضمان الاجتماعي والصحي للعمّال".

وبتحليل هذه المادة نجد أنها تتضمن إشباع حاجات المواطنين والعمّال الفسيولوجية وحاجات الأمان وحاجات التقدير التي رتبها (ماسلو) في نظريته (سلم الحاجات)، ما يحقق لديهم الرضا الاجتماعي والرضا الوظيفي في العمل وتضمن حياة كريمة للعاملين في أثناء قيامهم بعملهم وبعد انتهاء خدمتهم من العمل من خلال الضمان الاجتماعي والصحي لهم ولأفراد أسرتهم.

كما تضمن الدستور السوري مبدأ سيادة القانون إذ نصت المادة /٥١/ على أنه: "٤- يُحظّرُ النصُ في القوانين على تحصين أي عمل أو قرار إداري من رقابة القضاء".

وفي هذا المبدأ حماية للعاملين من أي إجراء تعسفي مجحف بحقهم من قبل الرؤساء في أثناء خدمتهم، لأنهم قادرون على مراجعة القضاء من أجل تحصيل حقوقهم ورفع الظلم عنهم في حال وقوعه عليهم، وأيضاً فإن العمّال يشعرون بالأمان على حياتهم الوظيفية من سوء معاملة رؤسائهم، مما يولد لديهم الرضا الوظيفي وشعورهم بالارتياح والأمان.

وهذا ما تضمنه الدستور السوري من مبدأ تحقيق الرضا العام والوظيفي لدى الموظفين والعمّال في الوظائف العامة، فكيف نصت القوانين السورية على مبدأ الرضا الوظيفي؟.

ثانياً- الرضا الوظيفي في القانون السوري:

نظراً لأن القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤م، يتناول كافة العاملين في الجهات العامة والمرافق العامة، فقد اقتصرت الدراسة القانونية عليه فقط، وبتحليل العديد من المواد الواردة في هذا القانون نلاحظ أنها تضمنت عدداً من النصوص التي تفيد بأنها تدل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجهات العامة.

- في المادة رقم /١/ منه عرّفت الأجر بأنه: المبلغ الشهري المقطوع الذي يستحقه العامل مقابل أدائه العمل المحدد في صك تعيينه وفق أحكام هذا القانون.

- كما عرّفت المادة السابقة التعويضات بأنها: المبالغ التي تمنح للعامل في مقابل ظروف العمل، او مشقته ومخاطره، أو مكانه وزمانه، أو لقاء تكوينه المهني، ولا يدخل في مفهوم الأجر أي من الحالات المذكورة في هذا التعريف[1].

وبتحليل هذين التعريفين: نجد أن الأجر يكون بقدر الجهد المبذول من قبل العامل للعمل المحدد له عند تعيينه، وأي جهد آخر أو ظروف تتعلق بطبيعة العمل وظروفه فإنه يتقاضى عليه تعويضاً آخر لا يعدّ من الأجر، وهذه النظرة تمثل مبدأ من مبادئ العدالة الوظيفية الذي يشكل عنصراً من عناصر الرضا الوظيفي.

- كما نصت المادة /٤/ منه الفقرة /٦/ على تحديد فئات العاملين التي تستفيد بالنظر لطبيعة عملها من لباس العمل ومن الأدوات والمواد والطعام والسكن، وشروط منحها.

أي إن القانون نظر نظرة إنسانية إلى بعض العاملين الذين يتطلب عملهم طبيعة خاصة فخصهم بالطعام واللباس والأدوات والسكن، وهذا بدوره يحقق لهم تلبية حاجاتهم الأساسية والأمان في العمل، ما يولد الرضا الوظيفي لديهم.

- كما نص القانون في بابه الرابع على التدريب والتأهيل إذ ورد في المادة /١٨/ منه ما يأتي: "تتولى الجهات العامة، تدريب وتأهيل العاملين لديها وفقاً لنظامها الداخلي".

إذ يشكل التدريب والتأهيل للعاملين عنصراً مهماً في تطوير أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم الوظيفية، ما يؤدي إلى الارتقاء بالأداء الوظيفي والمهني، ويعزز لدى العاملين الثقة في النفس، ويؤدي إلى الاحترام من قبل الزملاء والرؤساء، على التطور الحاصل لدى المرؤوسين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

- وقد نص القانون في مواده /١٩-٢٢/ في الباب نفسه على منح العاملين الذين خضعوا إلى دورات تدريبية او تأهيلية أو مهنية أو مسلكية أو تربوية...، علاوات مادية تتراوح بين /٣-٩%/. وهذا أيضاً يشكل حافزاً لدى العاملين على تطوير أنفسهم والتحاقهم بمثل هذه الدورات للارتقاء بأدائهم وإنتاجهم والحصول على العلاوة المادية التي تساعدهم في التغلب على مشقات الحياة وتأمين حاجاتهم الأساسية والشعور بالولاء والانتماء إلى المؤسسة التي تقدم لهم هذه الخدمات ما يدفعهم إلى الاستمرار في العمل وعدم التفكير بتركه.

- كما نص في بابه الخامس على تقويم أداء العاملين وترفيعهم إذ ورد في مواده /٢٣-٢٨/ تشكيل لجان مركزية وفرعية منوط بها تحديد أداء العاملين حسب كفاءتهم ومردودهم، ويتم ترفيعهم بناءً على هذا التحديد للأداء، ويُمنح العاملون علاوة الترفيع التي تتراوح بين /٥-٩%/ من الأجر حسب تحديد درجة كفاءة العاملين (جيد فما فوق، وسط)، ومنح هذا

١- القانون الأساس للعاملين رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤م، م/١/.

القانون العامل الحق في الاعتراض على عدم ترفيعه أمام لجنة مركزية مختصة، إذ تتولى هذه اللجنة البت في الاعتراضات المقدمة إليها من العاملين خلال مهلة أقصاها ثلاثون يوماً من تاريخ إحالة الاعتراضات إليها، واللجنة قراراتها معللة، وتكون غير قابلة للطعن أمام أي جهة إدارية أخرى، ولكنها تقبل الطعن أمام القضاء الإداري. وهذا يشكل عنصر أمان للعاملين من ظلم الرؤساء، بأن هناك جهة يستطيعون اللجوء إليها لتحصيل حقهم في الترفيع مع علاوته، إذا كان قد وقع عليهم الظلم، وهذا بدوره يُشعر العامل بنوع من الرضا على أن حقوقه مصونة ومحفوظة وقادر على المطالبة بها أمام جهة مستقلة تُعيد إليه حقوقه.

- كما نصت المادة /٢٩/ من الباب السابق نفسه على منح العامل علاوة ترفيع استثنائية حدها الأدنى /٦%/ من أجره، في الحالات الآتية:

أ- إذا قدم اختراعاً تثبت فائدته لمصلحة الجهة العامة أو المجتمع، على أن تتوافر فيه صفة التجديد والابتكار وعدم النقل.

ب- إذا قدم مؤلفاً، يتضمن نظرية يتحقق من خلالها فائدة أكيدة للجهة العامة أو المجتمع.

ج- إذا قام بخدمة جليلة متميزة أو قدم عملاً إبداعياً متألقاً، أو قدم إنجازاً قيماً حقق اقتصاداً في النفقات أو أدى إلى رفع مستوى الأداء.

هذا النص يتضمن عنصراً مهماً من عناصر الرضا الوظيفي، إذ يتضمن الحاجات العليا للعامل ويحقق ذاته فيه، ويشكل حافزاً قوياً لإطلاق الأفكار والإبداعات لدى العاملين، كما أن القانون قد نص على عدم تأثير هذه العلاوة الاستثنائية في القدم المكتسب للترفيع المقبل، كما أنها لا تدخل سقف الأجور المحددة في القانون.

- وفي الباب الثامن منه نص على شروط العمل إذ ورد في المادة /٤٢/أ/ تحديد لساعات العمل اليومية الفعلية، فيجب أن لا تقل عن /٦/ ساعات، ولا تزيد عن /٨/ ساعات في اليوم الواحد و /٤٨/ ساعة في الأسبوع. وجعل في المادة /٤٢/ج/ مدداً مخصصة لتناول الطعام والراحة في أثناء العمل اليومي. كما نصت المادة /٤٣/أ/ منه على حق العاملين، براحة مأجورة لا تقل عن يوم واحد في كل أسبوع. وفي المادة /٤٣/ن/ أيضاً يستفيد العاملون من التعطيل بأجر كامل، في أيام الأعياد الرسمية التي يصدر مرسوم بتحديدها، وتضمنت المادة /٤٣/ج/ منه أنه في بعض الجهات العامة التي تتطلب طبيعة عملها أو ظروفها استمرار العمل فيها، في الراحة الأسبوعية أو الأعياد الرسمية، يتم تحديدها بالتناوب بين العاملين، شريطة أن تتحقق الراحة الأسبوعية لجميع العاملين، أما بالنسبة إلى الأعياد الرسمية فتعدّ عملاً إضافياً، وهذا بدوره يشكل عاملاً نفسياً ومعنوياً لدى العاملين بحيث يتفرغون خارج أوقات الدوام الرسمي للإشراف على أفراد أسرهم وقضاء

الوقت اللازم في تربية أبنائهم، ويتفرغون للراحة من أعباء عمل الأسبوع وهمومه والقيام بواجباتهم الاجتماعية اللازمة للتواصل مع المجتمع والبيئة المحيطة بهم، وهذا يشكّل عنصراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي وعودة العامل بطاقة جديدة متجددة إلى العمل بعد الراحة.

- كما نص القانون في بابه السابق في فصله الثاني على الإجازات الإدارية السنوية التي تمنح إلى العاملين بأجر كامل في المواد /٤٤-٤٧/، والإجازات الصحية في المواد /٤٨-٥٢/؛ إذ يمنح نسبة من الأجر حسب مدة الإجازة، (٨٠% من الأجر عن الثلاثين يوماً الأولى، أجراً كاملاً عن المائة والسبعين يوماً التالية)، وتعدّ الإجازة الصحية من الخدمات الفعلية للعامل. كما منح القانون إجازة الأمومة إلى المرأة العاملة بكامل الأجر في المادة /٥٣/ ومدتها (١٢٠ يوماً للولادة الأولى، و ٩٠ يوماً للولادة الثانية، و ٧٥ يوماً للولادة الثالثة)، بالإضافة إلى منحه المرأة المرضع إجازة مدتها ساعة واحدة متصلة يومياً وذلك حتى يتم وليدها السنة من عمره. ونص القانون على الإجازات الاضطرارية للعاملين والتي تمنح في حالتي الزواج ووفاة أحد الأقارب من الأصول أو الفروع أو الزوجة أو الأخ أو الأخت مدتها (سبعة أيام للزواج، وخمسة أيام للوفاة)، وهذه الإجازات لا تدخل في حساب الإجازات الإدارية السنوية وهي بكامل الأجر المادة /٥٤/. كما نص القانون على إجازة الحج لمن اراد أداء فريضة الحج ومناسكه وتمنح لمرة واحدة طوال خدمة العامل بكامل الأجر المادة /٥٥/ شريطة أن يكون العامل قد أمضى مدة لا تقل عن خمس سنوات في الخدمة العامة، ولا تحسب هذه الإجازات من الإجازات الإدارية السنوية. ونص القانون على الإجازات الخاصة بلا أجر المواد /٥٦-٥٨/ بناءً على طلب العامل الخطي مع مراعاة أحكام القوانين الخاصة (قانون خدمة العلم، وقانون البعثات العلمية، وقانون التفرع النقابي، وقانون الانتخابات). ونرى في هذه الأحكام الخاصة بالإجازات على أنواعها المختلفة أنها تولد الشعور بالارتياح والسعادة والراحة المعنوية والنفسية للعاملين إذ يتفرغ العامل خلالها للاستجمام والراحة والتحلل من أعباء الوظيفة، وضمان حق المرأة العاملة المتزوجة في الاطمئنان إلى وضعها الوظيفي في أثناء الولادة للالتفات إلى رعاية رضيعها والاهتمام به، وإلى قيام العامل بأداء الفرائض الدينية المطلوبة منه، وإلى المشاركة في الأفراح والأتراح التي تصيب الإنسان خلال مسيرته الحياتية، كما يمكن للعامل أن يحصل على الإجازة الخاصة بلا أجر مع الأخذ في الحسبان أحكام القوانين إذا حصل على فرصة أفضل في العمل من أجل تحسين وضعه المعيشي مع الاحتفاظ بحقه في العودة إلى وظيفته إذا كان ضمن الشروط القانونية. فكل هذه المزايا الممنوحة إلى العامل في أثناء مسيرته الوظيفية تشكل عنصراً مهماً للرضا الوظيفي.

وهكذا نجد أن هذا القانون قد نص على العديد من الأفكار والمبادئ التي تناولتها النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، أي إن ما حمله القانون في طياته ومواده قد يشكل عاملاً لشعور العامل بالارتياح والسعادة التي تولد لديه الرضا الوظيفي عن عمله.

وكذلك يمكن القول إن الكثير من الباحثين قد أكد أن من أهم أساليب تحقيق الرضا الوظيفي منح العامل الأجر العادل الذي يتناسب مع عمله وطبيعته وظروفه، ومنحه الرعاية الصحية اللازمة مع أسرته، وخاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية أو ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية بما يوفر المعاشات التقاعدية والتعويضات في حالة الإصابة أو العجز ونهاية الخدمة، وكذلك رعاية أطفال الأمهات العاملات (حضانة أطفال) وهذا ما يسمح لهن بالقدرة على التوفيق بين دورهن كأمهات وكنساء عاملات، وهذا ما نص عليه القانون السابق ذكره.

ولكن بالرغم مما حمله القانون السابق -القانون الأساسي للعاملين- من مؤشرات ومبادي توحي بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، إلا أن السؤال المشروع الذي يطرح نفسه: ما الدراسات والنظريات التي عملت على تفسير هذا الشعور والحالة النفسية للعاملين في أثناء تأديتهم لعملهم؟.

المبحث الثالث

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

يزخر التراث السيكولوجي في المجال التنظيمي والإداري والمهني، بالعديد من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، فنال هذا الموضوع اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، واعتمدت دراستهم في بدايتها على النظريات التي تفسر الدوافع الإنسانية، ومن خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي. وباستعمال الطرق الحديثة في أبحاثهم توصلوا إلى عدد من النظريات التي فسّرت حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة، وساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

سنتناول هذا المبحث في المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: النظريات السلوكية في تفسير الرضا الوظيفي ما قبل عام ١٩٦٠م.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية في تفسير الرضا الوظيفي ما بعد عام ١٩٦٠م.

المطلب الأول

النظريات السلوكية في تفسير الرضا الوظيفي ما قبل عام ١٩٦٠م

نتناول في هذا المطلب النظريات التي ظهرت ما بين عامي (١٨٥٩م-١٩٥٩م) في تفسير السلوك الإنساني للعاملين ورضاهم الوظيفي.

أولاً- نظرية الإدارة العلمية:

وُضعت هذه النظرية على يد روادها (فريدريك تايلور) (Taylor) و(هنري فايول) (Fayol) و(فيبر) (Feber)، وكان تايلور من أوائل المهتمين بدراسة السلوك الإنساني في العمل، إذ قام منذ مطلع القرن العشرين (١٨٥٦-١٩١٧) بوضع نظرية الإدارة العلمية، التي هدفت إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة أنشطة العمل، إذ بنى مع روادها تقرير الأجور الأساسية والإضافية على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه. وترى هذه النظرية أن الحوافز المادية أساسٌ لزيادة الإنتاج، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وحاولت توفير السبل المادية كافة للرفع من كفاءة العامل، ولتأدية عمله بإتقان وسرعة قصوى.

اهتمت هذه النظرية بالحركة والعمل والوقت، لتحقيق أفضل أداء وأكفأ إنتاج. وقامت بتحليل مفصّل لحركات العمّال، وعقلنة منصب عمل الفرد بوضع رؤساء لكل فرقة عمل يقومون بالمراقبة، وتقسيم العمل بين العمّال والمديرين، وطالبت ضرورة الإعداد والتدريب للعاملين، وتوفير شروط وصفات خاصة بالعمّال (قدرات جسمانية وعقلية، وقدرات خلقية، والنشاط، والحيوية، وتحمل المسؤولية، والابتكار، واللياقة، والحزم)، وكان هدف (تايلور) من كل ذلك هو الزيادة في كفاءة المؤسسة، وربح العامل بهدف الحصول على إنتاج أوفر وبتكلفة أقل، وأطلق (تايلور) على التعامل الإداري مصطلح المبادأة والحافز،

فإذا أراد القائد الإداري أن يقدم للمرؤوسين مبادرات، يجب على الإدارة أن تقدم لهم الحافز والتعويض المناسبين[١].

أُخذ على هذه النظرية الاهتمام بصورة أساسية بالجوانب المادية، وأهملت العلاقات الإنسانية والبيئة الخارجية، كما أنها نظرت إلى العامل على أنه إنسان آلي لا قيمة لمشاعره وحالته النفسية والاجتماعية، ورأت أن **المنظمة وحدة اقتصادية مثالية.**

أعتقد أن الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية محقة، لأن الإنسان لا يحيا بالغذاء فقط بل لديه حاجات نفسية وبيئية وتنظيمية، تجعله سعيداً في حياته وعمله، وتسهم في تحقيق رضاه تجاه الجوانب المختلفة من حياته سواء العمل أو التنظيم أو المجتمع الذي يعيش فيه.

ثانياً- نظرية العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية نوعٌ من علاقات العمل، تهتم بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في المنظمة، وتهدف إلى الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج، في ظل العوامل النفسية والمعنوية الأكثر تأثيراً فيهم. كما عرّف (مايو) العلاقات الإنسانية بأنها: "المهارة والقدرة على العمل بصورة فعالة مع الآخرين، وتتضمن العلاقات الإنسانية، الرغبة في فهم العاملين لدى مؤسسة معينة، من خلال معرفة احتياجاتهم ونقاط القوة والضعف لديهم وما يملكون من مهارات وقدرات، يضاف إلى ذلك فهم ماهية العمل سواء الفردي أو الجماعي"[٢].

ظهرت هذه النظرية على إثر التجارب والدراسات التي قام بها عالم التنظيم **(آلتون مايو)** وأعوانه في ١٩٣٣، واشتهرت بتجارب (هاوثورن) في مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجهت هذه النظرية اهتمامها إلى العنصر البشري، وعدّته من أهم العناصر في المنظمة، والإنسان ككائن معقد في جوانبه النفسية، والاجتماعية والجسمية له تأثيره في الأداء فيها، ويتطلب تعاملاً واعياً معه، حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل. وأن دوافع العمل لا تنحصر في الأجور والمكافآت المادية بل في الحاجات النفسية والاجتماعية عند العاملين التي أهمها احترام النفس البشرية، وتأكيد الذات

١- انظر في ذلك:

- Roger, Aim: l'essentiel de la theorie de s argan, sations, Sedition, Paris, Gatino editeur, 2012, pp33.
- د. غياث بو فلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، عام ٢٠٠٦م، ص١٩.
- Manceil Angus, Joseph, Principal Instructional Management and its Relation To Tea cher jpb Satisfaction, 1993, DAI A53/11, pp37-58.
- د. ناجي شوقي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠١٠م، ص٩٤.
- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ص٥٨.

2 -Sweeney, p,g Mcfarlin, D: Organizational behavior Solvtions For management, Florida: MC Gran Hill 2017, Retrieved From: Https//www.google.ae/searh?biw.

واحتـرام الآخـرين، واسـتعمال الإشـراف المتوسـط الـذي يسـمح للعمّـال بحريـة الاتصـال، ومناقشـة مشكلات العمل، الأمر الذي ينتج عنه ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم[١].

لـذلك حرصـت مدرسـة العلاقـات الإنسـانية علـى تحقيـق الرضـا الـوظيفي للعـاملين مـن جميـع الجوانب، ولتحقيق ذلك لا بد من تطبيق المفاهيم الجديدة التي تحمل الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري، والمتمثلة في ضرورة الاعتراف بوجود جماعات العمل، والتنظيم غير الرسمي والاهتمام بحاجات العاملين الاجتماعية والنفسية، وإدراك القيادة وأثرها في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإدراك العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء[٢].

وبالرغم من الأفكار الجديدة التي حملتها هذه النظرية إلا أنها تعرضت إلى العديد من الانتقادات أهمها الاهتمام المبالغ فيه بالعاملين على حساب الجوانب التنظيمية الأخرى المتعددة، وأنها لم تقدم نظرية كاملة تفسر السلوك التنظيمي وإنما ركزت فقط اهتمامها على العنصر البشري الذي يشكل جانباً واحداً من جوانب التنظيم وأهملت الجوانب الأخرى[٣].

كما أهملت طبيعة العمل والعوامل البيئية المؤثرة في آراء العمّال وسلوكهم. علاوة على ذلك، وبسبب تركيز النظرية على الجانب الاجتماعي والإنساني، فإن البعد الاقتصادي قدْ فَقَدَ أهميته وبالتالي لم تعطَ العلاقات الرسمية بين العمّال والمديرين، أهمية بقدر العلاقات غير الرسمية بين الطرفين[٤].

وفي المقابل فإن نهج العلاقات الإنسانية قد خدم جانباً مهماً في القطاع الإداري، ألا وهو السلوك التنظيمي في المؤسسات والهيئات الإدارية، وبالتالي فإن تطبيقها يسهم في بناء مهارات الإدراك الذاتي وتحليل المواقف والسلوكيات بناءً على العلاقات القائمة في بيئة العمل، وتنمي القدرة على القيادة وتحفيز دافعية العاملين وتطوير مهارات التفاعل والمرونة والتكيف مع المواقف التي يتم مواجهتها في أثناء العمل.

١- انظر في ذلك:

- Kulsreshtha. A. Patel. J. & Singh, H. A study of the effect of human relations in school organization. 2014. Retrieved from: http://www.voiceofresearch.org/doc.
- Judge, A., Thoresen. J., Bono. E. & Patton. K. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin. Retrieved from http://dx.doi.org/

٢- انظر في ذلك:

- د. فؤاد حمد رزق فرسوني، دراسة الرضا الوظيفي في المكتبات، مكتبة الإدارة، المجلد /١٤/، عدد /١/، الرياض، عام ١٤٠٧هـ، ص٤٧.
- د. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، عام ١٩٩٢م، ص٤٨٩.
- د. سيف الدلبحي، مرجع سابق، ص٤٨-٦٦.

٣- انظر في ذلك:

- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص٢٩.
- د. عبد الله المدلج، مرجع سابق، ص٣٢.

4-Kumar, M. Human relation theory: Elton Mayo. Retrieved from: https://polticsmania. files. wordpress. com/2016/10/humanrelation.

ويميل الباحث إلى تأييد هذه الانتقادات لأن حركة العمل في المنظمة لا تسير بالجوانب الإنسانية للعاملين فقط، بل لا بد من الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والسلوكية والبيئية والتنظيمية، ومدى تأثير ذلك في إنتاجية العاملين، ومستوى أدائهم، وولائهم للمنظمة التي يعملون فيها، فتلاحم هذه العناصر كافة يمكن أن يحقق مصلحة العامل والمنظمة والمجتمع معاً ويكون العامل راضياً عن عمله ومحيطه.

ثالثاً- نظرية تدرج الحاجات: (Maslow) (سلم الحاجات):

تعدّ هذه النظرية من أهم النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية، ومن أقدم نظريات الحاجات التي قدمها (إبراهام ماسلو) (١٩٤٣) والتي ناقشت الدوافع الإنسانية، بل تمثل نقطة البداية في دراسة الدافعية والحوافز[١].

وترى هذه النظرية أن للفرد مجموعة من الحاجات التي يسعى لإشباعها، وأي نقص في حاجة من هذه الحاجات تولد لديه التوتر الداخلي تدفعه إلى القيام بسلوك يهدف إلى إشباعها وإعادة حالة التوازن الداخلي[٢].

وأوضحت هذه النظرية أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما هناك دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها في سلوك الفرد بمعنى آخر في رضاه بشكل عام، ويرى (ماسلو) أنه على قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد العامل. وتظهر هذه الحاجات على شكل تدرج هرمي يتدرج من الحاجات الأساسية وينتهي بحاجة إثبات الذات. والحاجة المشبعة ليست دافعاً، إنما الدافع هو الحاجة التي لم يتم إشباعها. والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي، فمثلاً عدم إشباع الحاجات الأساسية الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليشبع الحاجات تبعاً لتسلسلها[٣].

وقد قسم (ماسلو) الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات وزعها بشكل هرمي على النحو الآتي:

١- د. سعود النمر، مرجع سابق، ص٧٣.

٢- د. عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، ط١، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، عام ٢٠٠٥م، ص٤٧.

٣- انظر في ذلك:

- د. مهدي زويلف، مرجع سابق، ص١٩٤.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٢٨٢-٢٨٥.
- د. فؤاد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، عام ١٩٩٨م، ص٢٠٧.
- د. مصطفى كامل، سونيا البكر، مرجع سابق، ص٨٠.
- د. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، مرجع سابق، ص١١.

أ- **الحاجات الفسيولوجية (الحاجات الأساسية):**

وتتمثل في الحاجات الضرورية للإنسان التي تحفاظ على حياته وبقاء نوعه، وهذه الحاجات فطرية عامة يشترك فيها جميع الأفراد بغض النظر عن اختلاف بيئاتهم وأجناسهم وأعمارهم وثقافاتهم، ومن أمثلتها الحاجة إلى الطعام والماء والأوكسجين والراحة والنوم والمسكن والجنس والكساء. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز بأنواعها، والوجبات الغذائية، والرعاية الصحية، وأوقات الاستراحة، ... وهذه الفئة من الحاجات هي التي تتصدر قائمة الحاجات المختلفة وفي حال عدم إشباعها فهذا يعني أمل الفرد الذي يشعر ببرودة شديدة في أن يجد مكاناً دافئاً. وهي أدنى مستوى في تنظيم الحاجات الإنسانية[١].

ب- **حاجات الأمن والسلامة (حاجات الأمان):**

هي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق. وحاجته إلى الأمن والسلامة والاطمئنان أو الاستقرار والتخلص من المرض وتهديد حياته أو تهديد مستقبله أو مستقبل أسرته. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات: الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية الخدمة)، والحماية من الإصابات والحوادث في العمل، والحاجة إلى التنظيم والقوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات[٢]. وتظهر هذه الحاجات بعد أن يتم إشباع الحاجات العضوية الأساسية الفسيولوجية.

ج- **الحاجات الاجتماعية (حاجات الحب والانتماء):**

تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة والحب، فهي تمثل رغبة الفرد في وجوده بين آخرين من أصدقاء وعائلة ورغبة في علاقات الود ومحاولة الفرد كسب المزيد من المكانة الاجتماعية، ومن أهم الحاجات اللازمة لصحة الفرد الحاجات النفسية، ولا شك في أن كل فرد يسعى إلى تنظيم جماعة وبيئة اجتماعية صديقة تلازمه من حيث الميول والعواطف والأهداف. وتعدّ الحاجات الاجتماعية نقطة

١- انظر في ذلك:

- د. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط١، دار مكتبة حامد، عمان، عام ٢٠٠٦م، ص٩٨.
- د. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠١١م، ص٢١٨-٢٠١٩.
- د. مهدي زويلف، مرجع سابق، ص١٩٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. حمدي ياسين، د. علي عسكر، د. حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط١، دار الكتاب الحديث، الكويت، عام ١٩٩٩م، ص١١٩-١٢٠.
- د. فؤاد سالم وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠٧.

الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، والانتماء إلى المنظمة، وسيادة علاقات الصداقة والإنسانية مع رؤساء العمل والزملاء والمرؤوسين، وأن يُفعّل ما يسمى التنظيم غير الرسمي في المنظمة الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية والنفسية والمعنوية داخل المنظمة[١].

د- **الحاجة إلى تقدير الذات والاحترام (حاجات الثقة):**

تعرف هذه الحاجات أيضاً بالحاجات الذاتية والتي تمثل موقفاً أعلى في سلم ترتيب الحاجات، وتتعلق بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية، والقوة، والثقة في النفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين. وتشمل أيضاً الحاجة إلى الشعور الشخصي بالإنجاز والأهمية، والأهلية والمعرفة، وجانباً خارجياً يتعلق بالسمعة، وأن يكون للفرد وضعٌ اجتماعيٌ مقبولٌ وكسب احترام الآخرين له[٢].

إن إشباع حاجات تقدير الذات والاحترام يؤدي إلى تعزيز مشاعر الثقة في النفس، والقيمة، والقوة والكفاءة والقدرة، والأهمية، والإفادة في المجتمع ولكن الفشل في إشباعها يُنتج مشاعر النقص والضعف والعجز، وهذه المشاعر بدورها تؤدي إلى الإحباط والبحث في اتجاهات أخرى لتعويض هذه المشاعر[٣].

ويقول (ماسلو) إن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاثة السابقة.

ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات: إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال ومهمات مميزة ومهمة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

هـ- **الحاجة إلى تحقيق الذات:**

هذه الحاجة عبر عنها ماسلو بقوله: (أن يكون الفرد ما يستطيع أن يكون) ويرى (ماسلو) أنه إن كان العمل الذي يقوم به الفرد يشبع حاجاته يكون راضياً عن وظيفته، أما إذا أشبع العمل بعض حاجاته فيكون غير راضٍ عن عمله.

١- انظر في ذلك:

- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص١٣٢.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٢٨٢-٢٨٥.
- د. إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص٢١٨-٢١٩.

٢- انظر في ذلك:

- د. حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص١٢٠.
- د. إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص٢١٩.
- د. مهدي زويلف، مرجع سابق، ص١٩٤.

3 -Nicolaieff, lauyence, Abraham. Maslow : devenir le mei lleur de soi. Meme. Paris: edition supervisee group eyrolles. 2008m pp66.

وحاجات تحقيق الذات من أصعب أنواع الحاجات، وتضم رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن مهاراته وعواطفه على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، كما تمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغب فيها ويرسمها الفرد في حياته. كذلك يقصد بتحقيق الذات الاستثمار الأمثل لطاقات وإمكانيات الفرد وسلوكه بصورة عفوية كما هي حقيقته، لا كما يريد الآخرون. والشخص الذي حقق ذاته يشعر بالثقة في النفس والسير بناءً على معتقدات ثابتة يؤمن بها. وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.

ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذه الحاجة توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد العاملين، فضلاً عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي[١].

وقد حدد (ماسلو) مجموعة من الفرضيات التي تحكم مفاهيم نظريته منها[٢]:

أ- يتم تحديد كل سلوك من خلال البحث عن إشباع الحاجات الاساسية، أي إن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع سلوك الإنسان وتؤثر فيه.

ب- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية، فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل إلى حاجة تحقيق الذات، بحيث يبدأ جميع الأفراد بالبحث عن إشباع الحاجات الأساسية ثم الانتقال إلى لحاجة التالية في الترتيب الهرمي. وعندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك ولهذا فإن الحاجات العليا عند الناس تكون الأقل إشباعاً، خصوصاً حاجات تحقيق الذات.

بناءً عليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالقدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساساً على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات زاد رضاه والعكس صحيح.

وجوهر نظرية (ماسلو) لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها للأفراد. وتكمن أهمية هذا الترتيب الهرمي لحاجات الإنسان في معرفة الحاجات الأساسية، التي يجب مراعاتها عند التعامل مع الموظفين، إذ يأتي إشباع المستوى

١- انظر في ذلك:

- د. علي عياصرة، مرجع سابق، ص١٠٠-١٠١.
- د. إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص٢١٨-٢١٩.
- د. مهدي زويلف، مرجع سابق، ص١٩٤.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٢٨٢-٢٨٥.

٢- انظر في ذلك:

- د. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٩م، ص٩٠.
- د. عادل سلامة، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، مجلة التربية، عدد /٢٣/، الجزء /١/، عام ١٩٩٩م، ص٣٤.
- Leboyer, Claude levley, la motivation ov travail modelas et strategies, troisieme edition, Paris, grovpe, eyrolles, 2006, pp39.

الأدنى والمتمثل في الحاجات الفسيولوجية الأساسية كونها تتحكم بسلوك الفرد أكثر من غيرها، ويستمر التدرج في تلك الحاجات حتى يصل إلى المستوى الأخير في القمة (تحقيق الذات).

عليه ومن خلال هرم (ماسلو) للحاجات يمكن للمديرين والمشرفين في المنظمات الحكومية والخاصة، التماس بعض الجوانب التي يجب مراعاتها ووضعها في الحسبان عند عمل اللوائح التي تحدد حقوق الموظفين وواجباتهم لتحقيق رضاهم، فإذا تم تطبيق هذا الهرم على حاجات الموظف، يأتي الأجر على سبيل المثال في المستوى الأول (الأساسية)، والذي بدوره يلبي الحاجات الفسيولوجية الطبيعية للموظف ولأسرته، وبالتالي الشعور بالأمان والاستقرار اللذين إن لم يتحققا سينشغل الموظف فكرياً ونفسياً واجتماعياً، ما سيؤثر في أدائه في العمل وإنتاجه، كما قد يؤثر في علاقته بزملائه ورؤسائه في العمل وبالتالي الافتقار إلى بيئة العمل السليمة والصحيحة المولدة للإبداع والابتكار والمبادرة، ما يمنح الموظف الشعور بقيمته وأهميته وتحقيق طموحاته وأهدافه[١].

وتركت نظرية (ماسلو) آثاراً بناءة في عالم إدارة الموارد البشرية، فعندما يتم النظر إليها من ناحية عملية، تبدو أهميتها في نواحٍ عدة منها: خلق ثقافة تنظيمية للمؤسسة أو بيئة العمل التي يعمل فيها الأفراد، والتأثير في أدائهم في اثناء العمل، والتأثير في أساليب الإدارة في الموارد البشرية، وتسهم في تحفيز الموظفين من خلال التفاعل والتواصل فيما بينهم. فعندما تركز المنظمات على تحقيق حاجات الموظفين، تؤدي هذه السياسات إلى خلق بيئة محفزة لكل من العاملين والمديرين.

ومن الآثار التطبيقية لنظرية (ماسلو) أيضاً الرضا الوظيفي الذي يتحقق من خلال تلبية احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة؛ فكلما زاد الرضا الوظيفي للموظفين، قد يزداد التطور في أدائهم، خلال القيام بالمهمات الموكلة إليهم، وبالتالي سيكون العائد إيجابياً على المنظمة كبيئة متكاملة؛ فيتم الرضا الوظيفي من خلال تقديم المحفزات التي تشبع حاجات الموظفين والتي قد تكون مادية (كالحوافز والترقيات والزيادات ...)، وقد تكون معنوية من خلال تكريم أو تقديم شهادات شكر وتقدير فكل تلك المحفزات تسد حاجات الموظفين إن كانت فسيولوجية أو أمنية أو اجتماعية أو ذاتية من أجل تحقيق الذات[٢].

وبالرغم من المفاهيم الإنسانية التي قدمتها نظرية ماسلو، إلا أنها تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات والاعتراضات والملاحظات من أهمها:

أ- ليس من الضروري أن يكون إدراك الفرد للحاجات المختلفة وأهميتها النسبية واحداً، كما أنه ليس من الضروري الانتقال من الحاجة الأدنى إلى الحاجة الأعلى مباشرة بالترتيب نفسه الذي اقترحه (ماسلو)

١- انظر في ذلك:

- د. فؤاد سالم وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠٨.
- د. مهدي زويلف، مرجع سابق، ص١٩٥.

2 -Jerome. N. Application of the Maslow's hierarchy of need theory: Journal of Business and Management Invention, 2013. 39-45.

في نظريته. فقد توصل الباحثون في معرض تطبيقها إلى نتائج لا تتفق مع النظرية ذاتها وغالباً كانت لا تؤكد على صحة النظرية[١].

ب- في حالة عدم سد حاجة من حاجات الأفراد المذكورة في تصنيف (ماسلو) فسيكون من غير المرجح للفرد العمل بشكل صحيح. لكن ليس كل فرد قادر على الوصول إلى أعلى درجات تحقيق الذات؛ فذلك يحتاج إلى مهارات وقدرات قد توجد في بعض الأشخاص، وتغيب عن الآخرين؛ فكان يجب تحديد الحاجات وتصنيفها بشكل اكثر دقة[٢].

ج- يختلف الأفراد في صور إشباعهم لحاجاتهم المختلفة، وفي القدر الذي يكفي لإشباعها، وتلعب البيئة دوراً مهماً في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات، وبمرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم، كما أن الجماعات التي ينتمي إليها الفرد تلعب دوراً مهماً في تحديد حاجاته وفي ترتيبها أيضاً[٣].

د- لا يوجد دليل مادي ملموس أن هناك مستويات للحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً كما يفترض (ماسلو)، فالإنسان قد يشبع أكثر من حاجة في وقت واحد، وبعض الأشخاص قد يقفون عند مستوى معين من الحاجات فلا يتطلعون إلى الحاجات العليا، وبعضهم يعدّ الحاجات الاجتماعية أهم من الحاجة إلى الأمن[٤].

هـ- رأى (ماسلو) أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءاً من الحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، على الرغم من أن الواقع لا يقر بصحة ذلك، كما تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن الحقيقة أن هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان ما يدفعه إلى إعادة النظر لكي تتوافق مع الظروف الجديدة المحيطة به[٥].

وأعتقد من خلال دراسة الأفكار الواردة في نظرية (ماسلو) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية والمفاهيم الإدارية المتعلقة بالسلوك الإنساني في العمل والدوافع الإنسانية، وتحليل الاعتراضات والملاحظات التي تعرضت لها هذه النظرية، فنجد أن معظم هذه الملاحظات محقة، لأن الإنسان كائن معقد التكوين ومتقلب الأهواء، فما يرضي شخصاً ما قد لا يشكل رضاً لشخص آخر، بل ما يرضي شخصاً ما في وقت ما قد لا يرضيه في وقت آخر، لذلك فإن حاجات الناس مختلفة باختلاف طبائعهم وأهوائهم، وكذلك فإن ترتيب الحاجات كما ورد في نظرية ماسلو قد يختلف من شخص إلى آخر وفق طموحاتهم وأهدافهم، وأنه أيضاً لا يمكن للإنسان أن يبقى مدة طويلة يسعى إلى إشباع حاجاته في المستوى الأول لأنه قد تنتهي حياته باحثاً عن نوع واحد من الحاجات، لذلك فقد يصارع على عدة

١- د. مصطفى كامل، سونيا البكري، مرجع سابق، ص٨١.

2 -Kaur. A. Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. Global Journal of Management and Business, 2013, pp3-10.

٣- د. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، الأردن، د.ع، ص١٢٥-١٢٦.

٤- د. فضل الله علي فضل الله، نظريات التنظيم الإداري، دراسة تحليلية نقدية، المطبعة العصرية، دبي، عام ١٩٨٨م، ص٩٨.

٥- د. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، عام ٢٠٠٠م، ص١٣٤-١٣٥.

جبهات في آنٍ واحد لإشباع مستويات عدة من الحاجات، ولكن بالرغم من كل هذه الانتقادات نستطيع القول إن نظرية (ماسلو) قد أعطت مفهوماً عاماً عن دوافع النفس البشرية والتي ساعدت في لفت الأنظار إلى تفسير السلوك الإنساني ودوافعه وربطت بين الرضا وإشباع الحاجات الإنسانية للفرد، الأمر الذي حدا ببعض الباحثين إلى استخدام هذه النظرية في دراساتهم لتفسير حالة الرضا الوظيفي للعاملين.

رابعاً- نظرية العاملين (فريدريك هيرز بيرج ١٩٥٩):

تعد هذه النظرية محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل، وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية (ماسلو) للحاجات في مواقع العمل.

كما تعد من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل كبير في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية. إذ أجرى (هيرز بيرج) ورفاقه دراستهم على /٢٠٠/ من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية[١]، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها. وقبل ظهور هذه النظرية كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي بحسبانه ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي[٢]. ولكن (هيرز بيرج) ورفاقه توصلوا من خلال دراستهم إلى أن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي وعدمه يمكن تصنيفها في مجموعتين، **الأولى** سماها العوامل الدافعية التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى العمل، أما **الثانية** فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حال غيابها عدم الرضا الوظيفي[٣]. وبذلك فإن (هيرز بيرج) قد قسم العوامل المؤثرة في شعور الأفراد تجاه وظائفهم إلى مجموعتين:

أ- العوامل الدافعية:

هي التي تؤدي إلى خلق حماس وقوة دافعية للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي، وتدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة، وأن غيابها أو نقصها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا

١- انظر في ذلك:

- د. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠٨م، ص١٣٥-١٣٦.

- د. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، عام ١٩٩٠م، ص١٠٢.

٢- د. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٨م، ص٣٩٢.

٣- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المديح، الرياض، عام ٢٠٠٤م، ص٢٠٨.

الوظيفي[1]. هذه العوامل توجد في محتوى العمل (الوظيفة) وكيانها وتصميمها وتتمثل في الأمور الآتية[2]:

- الإنجاز وأداء العمل.
- مسؤوليات الفرد عن عمله، وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذي اهمية وقيمة للمنظمة.

ب- **العوامل الوقائية (الصحية):**

هي العوامل التي يعدّ توافرها بشكل جيد ضرورياً لتحييد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لأداء المهمات في العمل، وتتمثل هذه العوامل في بيئة العمل، ومنها الأمور الآتية[3]:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة مع الرؤساء.
- العلاقة مع المرؤوسين.
- الإشراف وطرقه، أو أنماط القيادة.
- قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.
- الراتب والمكافآت.
- الضمانات في العمل.
- أنظمة وإجراءات العمل.
- الحالة الاجتماعية.
- ظروف البيئة المحيطة بالعمل.

١- د. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص١٠٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، ط٨، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، عام ٢٠٠٢م، ص٢٣٧-٢٣٩.
- د. سيف الدلبحي، مرجع سابق، ص٩٠-٩١.

٣- انظر في ذلك:

- د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص٢٣٩.
- علي الشهري، مرجع سابق، ص٤٥.
- د. مصطفى كامل وسونيا البكري، مرجع سابق، ص٨١.
- د. شكري السيد أحمد، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية، جامعة قطر، كلية التربية، عام ١٩٩١م، العدد /٨/، ص١٧.

ووفقاً لهذه النظرية فإن العوامل الدافعية إن وجدت تؤدي إلى تحسين العمل والإنتاجية، لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد وتنظم فرصاً للتطور الشخصي ما يدفعهم إلى مزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. بينما العوامل الوقائية (الصحية) تحمي وتصون الأفراد فقط ويقتصر دورها على تقليل الشعور بعدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى تحفيز الأفراد ولا تحقق لهم الرضا الوظيفي مثل العوامل الدافعية[١].

وقد أشار (هيرز بيرج) إلى ضرورة الاهتمام بهذين العاملين على حد سواء من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، ويرى ان فشل بعض المديرين في تحقيق الرضا إلى مرؤوسيهم يرجع إلى اهتمامهم بالعوامل الوقائية فقط اعتقاداً منهم أنها تحقق السعادة والرضا للعاملين[٢].

نتج عن هذه النظرية فكرة الإثراء الوظيفي وذلك من خلال إعادة تصميم الوظيفة بما يسمح للعوامل الدافعية بأن تُمثل في محتويات ومكونات العمل، والتي تفترض أنه سيتحقق الرضا الوظيفي للعاملين إذا أُخذ في الحسبان المسائل المهمة ومنها[٣]:

- التخلص من وسائل الرقابة الدقيقة المفروضة على العاملين، وإعطاؤهم مزيداً من الحرية والاستقلال في أداء العمل مع بقاء مسؤولياتهم عن نتائج أعمالهم.
- إطلاع المرؤوسين بصورة دائمة على نتائج أعمالهم وما حققوه من إنجازات.
- تقدير جهود الموظفين وإسهامهم في أداء العمل والاعتراف بها مهما كان نوع العمل الذي يؤديه.
- إتاحة الفرصة أمام الموظفين للابتكار وتطوير طرق وأساليب أداء العمل تحقيقاً لرغبة الأفراد في النمو والطموح.
- إعطاء المرؤوسين سلطات إضافية كافية تتناسب مع مسؤولياتهم وذلك لتحقيق نوع من الحرية والاستقلال في أداء العمل والاعتماد على النفس.

١- انظر في ذلك:

- د. سيف الدلبحي، مرجع سابق، ص٩١.
- د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية) ط١، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، عام ١٩٨٩م، ص٤٤.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٢٨٨.

٢- د. سيف الدلبحي، مرجع سابق، ص٩١.

٣- انظر في ذلك:

- د. فضل الله فضل الله، مرجع سابق، ص٧٤.
- د. اندروري سيزلاقي، د. مارك جي دالاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٩١م، ص٩٧-٩٩.
- د. محمود عبد مسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلاشار وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠٨م، ص١٢٣.

ولكن نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي يعتمد بدرجة كبيرة على درجة طموح الأفراد، وقدرتهم على الابتكار والخلق والعطاء، والرغبة في النجاح والتفوق في مجال العمل، فإذا لم تتوافر هذه الخصائص في الأفراد فلن يجدي معهم الإثراء الوظيفي، وذلك أن بعض الأفراد يميلون إلى الجمود ويفضلون الرقابة والروتين، ويفتقدون روح الابتكار والإبداع والتطوير والمشاركة في العمل ما يقوض فكرة تطبيق الإثراء الوظيفي[١].

وبالرغم مما قدمته هذه النظرية إلى الإدارة، وما تضمنته من مفاهيم جديدة عن أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، إلا أنها تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات نذكر أهمها[٢]:

أ- طبيعة العينة التي استخدمها (هيرز بيرج) في أبحاثه بحيث اقتصرت على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية وحجم صغير لا يتجاوز (٢٠٠) محاسب ومهندس.

ب- الدراسات التي أجريت لاختبار فرضيات هيز بيرج (العاملين) أسفرت عن نتائج متناقضة بين مؤيد ومعارض، والدراسات التي أيدت النظرية سارت على المنهجية نفسها في البحث وتحليل البيانات، وهذا يعني أن النتائج وليدة الطرق والأساليب وليست وليدة الظاهرة محل البحث، فالنظرية الجيدة يجب أن تؤيدها البحوث مهما اختلفت طرق وأساليب جمع البيانات.

ج- طريقة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة تفتقد لأحكام الضبط المنهجي، إذ تعتمد على سؤال عينة البحث عن المواقف التي شعر فيها بالرضا، والمواقف التي شعر فيها بالاستياء، والعوامل المسببة لهذه المشاعر، فهذه طريقة تترك للفرد الحرية في اختيار المشاعر وتعليلها ما يفتح الباب واسعاً للتحيزات والنزاعات الفردية، فالإنسان دائماً يعلل مشاعر السعادة بأعمال قام بها هو، ويعلل مشاعر الاستياء بإرجاعها إلى غيره أو البيئة.

د- لم تقس دراسة (هيرز بيرج) درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قاست كيفياً حالة الرضا وحالة عدم الرضا.

هـ- التجزئة بين الرضا الوظيفي وعدم الرضا، وكأن كل واحد مستقل عن الآخر، وإنما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا وتربطهما علاقة سببية متبادلة. وأثبتت الدراسات التي أجريت بعد دراسة (هيرز بيرج) أن هناك بعض العوامل الوقائية تسبب الرضا مثل (الأجر)، وأن هناك بعض العوامل الدافعة تسبب الاستياء أو عدم الرضا مثل (أنشطة العمل).

١- د. سعيد عامر، د. علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس، القاهرة، عام ١٩٩٤م، ص١٦٦-١٦٧.

٢- انظر في ذلك:

- كريمة طويل، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، عام ٢٠٠٨م، ص١١٧.
- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م، ص١٥٦-١٥٨.
- د. فؤاد سالم وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠٩.

ويعتقد الباحث أنه بالرغم مما قدمته نظرية العاملين (لهيرز بيرج)، وإسهامها في شرح العلاقة القوية بين الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي وتوضيحها، فإن الانتقادات الموجهة إليها كانت محقة من حيث الأسلوب المنهجي المستخدم في جمع البيانات وتحليلها وما توصلت إليه من نتائج الدارسات اللاحقة لهذه النظرية، والتجزئة في العوامل التي تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، إذ إن الرضا الوظيفي كائن عام يعكس حالة العامل النفسية والمعنوية والمادية والاجتماعية، ومدى قناعته بالعوامل المحيطة ببيئته، فهو يمثل محصلة العديد من المشاعر المرتبطة بالعمل وبيئته مثل الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجر والإشراف، والرضا عن جماعة العمل ...، وهذه المشاعر الوجدانية تتدرج من الاستياء وعدم الرضا إلى السعادة الكبيرة والرضا والارتياح والقناعة. لذلك يمكن القول إنه لا يمكن الفصل بين العوامل التي تسبب الرضا والعوامل التي تسبب الاستياء أو عدم الرضا فهي مرتبطة بالمشاعر التي تولدها درجة إشباع هذه العوامل لحاجات الفرد وما تحققه له من القناعة والراحة النفسية والمادية والاجتماعية والمعنوية.

المطلب الثاني

النظريات السلوكية في تفسير الرضا الوظيفي بعد عام ١٩٦٠م

تناولت في هذا المطلب النظريات التي حاولت تفسير فكرة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفترة ما بين (١٩٦٠م-١٩٨١م).

أولاً- نظرية (X) ونظرية (Y) لدوغلاس مايكريجور:

قدم العالم (دوغلاس مايكريجور) عام ١٩٦٠ والذي كان متأثراً كثيراً بماسلو في كتابه (الجانب الإنساني في المنظمة) (The Human Said Of Entrpries) وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، وركز فيه على أهمية العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، إذ قام باختيار افتراضيات أساسية من السلوك البشري، وبين أن معظم المسؤولين يضعون الافتراضات عن الموظفين، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها. بناءً على هذه الافتراضيات قسم (دوغلاس) الموظفين إلى مجموعتين (X و Y)، وعليه قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها (نظرية X) و (نظرية Y) وأن هاتين النظريتين بيان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين[1].

أ- **نظرية أكس (X):** وهذه النظرية تقوم على مجموعة افتراضات أهمها:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل، ويتجنبه كلما استطاع ذلك.

١- انظر في ذلك:

- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ص٦٤.
- د. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، عام ٢٠١١م، ص٤٩.

- الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل وقليل الطموح ويهتم بالأمن إلى حد بعيد، ويفتقر إلى القدرة على الابتكار وحل المشكلات.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له العمل.
- معظم الناس لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك، والعقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفعهم للعمل.
- معظم الناس لا يعملون إلا تحت الرقابة الشديدة والدقيقة والضغط بالقوة لتحقيق أهداف العمل.
- معظم الناس مستوى التحفيز لديهم هو التحفيز المادي، أي الحاجات الفسيولوجية والأمان والأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات تقوم الإدارة التقليدية باتخاذ الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، وتجعل التهديد والإشراف المحكم على العاملين وسائلها.

واعتقد أن هذه الافتراضات ظالمة بحق البشر وسلوكهم، إذ أثبتت دراسات العلوم الاجتماعية بطلانها ونفت تلك الصفات المذكورة والتي تم الصاقها بالبشرية، وجاء في الدراسات أن هذه الصفات ليست من طبيعة البشر الموروثة ولا من طبائعه، بل إن تطبيقها يعدّ إهداراً لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك الإنساني.

ب- **نظرية واي (Y):** هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وأهمها[1]:

- الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين إلى بذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ إن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.
- العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يعمل الإنسان آملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب، وأهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجات تحقيق الذات (التحفيز المعنوي).

وأعتقد أن هذه النظرية (Y) أكثر مناسبة للطبيعة البشرية والسلوك الإنساني من النظرية السابقة (X)، فهي ترى أن العمّال يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل العامل

١- انظر في ذلك:

- د. فايزة بهنسي، مرجع سابق، ص٥٠.
- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ص٦٥.

يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها، وأكثر انتماء للعمل والمؤسسة، وهذا له نتائجه الإيجابية الكثيرة على العامل والعمل والمؤسسة، بل على المجتمع كله.

ثانياً- نظرية عدالة العائد (أو المساواة):

تقوم هذه النظرية التي وضعها (آدمز فروم) (Adams Vroom) في عام ١٩٦٣ على أن المساواة والعدالة في الأوضاع المهنية تُعد من أهم محددات الرضا الوظيفي، فعندما يشعر الموظف أن المكافآت التي تقدمها المنظمة (كالراتب والتقدير) تتميز بالمساواة بين الموظفين وفقاً لجدارتهم، فإن ذلك يسهم في الرضا، أي إن هذه النظرية تدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا ما يؤثر في مستوى إنتاجيته وأدائه.

ويرى (فروم) أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، والمنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين بدائل عدة مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث يتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة التي تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد في أثناء قيامه بعمل ما، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه[١].

وقد رأى (فروم) أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، إذ يقدم الموظف جهوده وخبرته في مقابل حصوله على عوائد مثل (الأجر، والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها) من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده قياساً إلى ما يقدمه إلى المؤسسة، ومعدل عوائد الآخرين من زملاء العمل قياساً إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة، فإذا تساوى المعدلان، شعر عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم، ما يؤثر في أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل، وشعوره بعدم الرضا عن عمله، وإذا وجد عملاً آخر سيترك عمله الحالي[٢].

وتعتمد هذه النظرية في تفسيرها لعملية إدراك العدالة على فكرتين:

---

1 -Tharrington, Donnie Everetle, perceived Principal Leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction, DATA , 53 / 07. 1993.P2198.

٢- انظر في ذلك:

- د. نبيل النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، عام ١٩٩٣، ص١٥.
- د محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الاسماعيلية، مصر، عام ٢٠٠٥م، ص٣٠٩.
- د. قاسم الطراف وآخرون، مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم، الجمعية الكويتية لتقديم الطفولة العربية، الصفاة، الكويت، عام ١٩٩٤م، ص١٣.

الأولى: المدخلات (المجهودات)، إذ تمثل مختلف الإمكانات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، والخبرة، والعمر، والمهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل.... **أما الثانية فهي** (العوائد) التي يتحصل عليها الموظف في مقابل ما قدمه من مجهودات سواء أكانت العوائد مادية مثل: الأجور، والعلاوات، والجزاءات، والمكافآت... أم معنوية مثل: التقدير، والشكر، والتكريم، والترقية، والاحترام...[1].

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بثلاث خطوات أساسية: **المقارنة، والتقييم، والسلوك.** إذ يبدأ الموظف بالمقارنة بين مجهوداته والعوائد التي يحصل عليها في مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يحصلون عليها إثر تلك المجهودات على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل الأخرى. والخطوة الثالثة والأخيرة السلوك، إذ يتحدد سلوك الموظف وفقاً لشعوره بالعدالة أو عدم العدالة. ومن خلال عملية إدراك العلاقة بين المقارنة والتقييم، إذا أدرك الموظف وشعر بالعدالة فإنه يحافظ على وضعه القائم ويستجيب بشكل إيجابي، ويستمر بتقديم المجهودات نفسها لمؤسسته ووظيفته، ما دامت عوائده على الأقل لم تتغير، كما أن مجهودات الآخرين وعوائدهم لم تتغير. أما إذا شعر الموظف بعدم العدالة، فإنه يسعى إلى إعادة المساواة بين النسبتين وإلى تجاوز هذا الشعور باتباعه لسلوكيات أهمها[2]:

أ- تقليل الجهد المبذول في العمل وبساعات أقل.

ب- المطالبة برفع العوائد وزيادة الأجر.

ج- تغيير في عوائد الآخرين الذين تمت المقارنة بهم.

د- العمل على إعادة تقييمه للآخرين وتصحيح الخطأ فيها.

هـ- العمل على إعادة تقييمه لنفسه ومجهوداته وعوائده.

١- انظر في ذلك:

- د. عبد الله المدلج، مرجع سابق، ص٤٣.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص١٩٨-٣٠٠.
- د. موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحدية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، مطبعة الراية، بغداد، عام ١٩٩٠م، ص٣٢.
- د. علي عياصرة، مرجع سابق، ص١١٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. علي عزبي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، عام ٢٠٠٧م، ص٢١٦-٢١٧.
- د. محمود محمد السيد، د. تحية محمد حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عام ١٩٩١م، ص٢٦٠.
- د. أندوري سيزلاقي، د. مارك جي دالاس، مرجع سابق، ص١٦.
- علي الشهري، مرجع سابق، ص٥٠.
- د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، عام ٢٠٠٩م، ص٦٨.

و- الانتقال إلى عمل آخر في المؤسسة.

ز- محاولة ترك العمل.

وأكد بعض الباحثين على أن تطبيق نهج نظرية العدالة مولد للدافعية التي تسهم في تنمية الرضا الوظيفي، وبالتالي تؤثر مباشرة في أداء الأفراد العاملين، ما قد يزيد من الإنتاج، وتطوير بيئة العمل[١].

وقد تعرضت هذه النظرية إلى عدد من الانتقادات أهمها: ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير عوائد الآخرين، فينشأ عن ذلك ميل الفرد إلى الشعور بعدم المساواة.

وفي المقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيرها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين[٢].

وانطلاقاً من قول: "العدل أساس الملك"، وقول رسول كسرى الذي شاهد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب نائماً في العراء تحت شجرة السعف (عدلت فآمنت فنمت قرير العين) أنه في العدل تستقيم الحياة ويكون فيها الشعور بالرضا شبه التام.

لذلك يجب على الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة التي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وذلك من خلال إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالتها، وأن تركز على الحوافز النقدية نظراً إلى سهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة، لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظف وإثارة دافعيته إلى مزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء والإنتاج وجودته، والعكس صحيح.

كما يستنتج من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، ويقلل من الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده المحبة والثقة والتعاون والتنافسية بينهم بما يسهم في تطور المؤسسة واستمراريتها ويقوي الشعور بالولاء والانتماء إلى هذه المؤسسة.

ثالثاً- نظرية التوقع:

وضع هذه النظرية (فكتور فروم) (Victor Froom) عام ١٩٦٤، وتقوم على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير)، وترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد، أو إحساسه واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة

---

1 -Kuranchie-Mensah. E. & Amponsah-Tawiah. K. Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. Journal of Industrial Engineering and Management JIEM,206, 9(2), 255-309. Retrieved form: http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/viewFile/1530/755. تاريخ ٢٠٢٠/١٠/١٠م الساعة /٦/ مساءً.

٢- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٠٠.

المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء، بمعنى أن الدافع للعمل عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه[١].

وتفسر هذه النظرية قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أيضاً ان دافعية الفرد للقيام بسلوك معين يتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد. هذا يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعاته كما يأتي:

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي ⟵ إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق ⟵ المكافأة المرغوب فيها من الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له.

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يأتي[٢]: الدافعية (الحفز) = قوة رغبة الفرد (المنفعة) × التوقع (المكافأة المتوقعة).

بعبارة أخرى ترتكز نظرية التوقع إلى ثلاث ركائز مهمة هي[٣]:

أ- **الجاذبية للمنفعة (التكافؤ):** وهي مدى الأهمية التي يعطيها العامل للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة.

ب- **الارتباط بين الأداء والمكافأة (الفائدة):** وهي درجة اعتقاد الفرد العامل أن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق المكافأة.

ج- **الارتباط بين الجهد والأداء (التوقع):** وهي الاحتمال المدرك للعامل، أن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

كما ترى هذه النظرية أن سلوك الأشخاص هو نتيجة لاختيار واعٍ من بين بدائل عدة، وأن هذا السلوك مرتبط بعمليات نفسية خصوصاً المعتقدات والاتجاهات، وأن الهدف من هذا السلوك الحصول على أكبر فائدة إيجابية أو تقليل أو تجنب الشعور بالألم إلى أدنى حد. وتعد هذه النظرية إحدى النظريات المهمة في مجال دوافع العمل وهي تهتم بدافعية الفرد وبدافعية المنظمة من جهة أخرى[٤].

١- انظر في ذلك:
- د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص١٥٤.
- د. محمود السيد، د. تحية حسين، مرجع سابق، ص٢٥٨.

٢- د. فؤاد سالم وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠٩-٢٠١٠.

٣- انظر في ذلك:
- د. محمد صالح الحناوي، راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، عام ١٩٩٨م، ص٨٠.
- د. سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص٤٣.
- د. سيف الدلبحي، مرجع سابق، ص١٠٨.

٤- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة تنمية الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، عام ١٩٩٦م، ص١٠.

ومن أهم الفرضيات التي قامت عليها نظرية التوقع[١]:

أ- سلوك الإنسان تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة المحيطة به.

ب- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم يختلفون فيما يرون في المؤسسات التي يعملون فيها.

ج- يختلف الناس فيما بينهم في تقييم النتائج المتوقعة.

د- تعتمد قوى الدفع عند الفرد على مدى توقعه النجاح في الوصول إلى ذلك الإنجاز.

هـ- يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) إذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة.

و- يختار الأفراد بين بدائلها التصرف على أساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوب فيها.

بناءً على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات أن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة.

كما أن جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع أن ذلك العمل أو التصرف يتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج. وتعدّ نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده أن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي[٢].

ويرى (فروم) وفقاً لنظريته أن الرضا الوظيفي يحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما يتوقعه مسبقاً من عوائد السلوك الذي يقوم به، وما يحققه بالفعل نتيجة لهذا السلوك، فالفرد الذي يتوقع أنه سيحصل على شيء ما في المستقبل لو انتهج نهجاً معيناً في السلوك فإنه سوف يسلك هذا المنهج. فإذا كانت النتيجة النهائية لذلك السلوك الحصول على ما توقعه في السابق فإن هذا مدعاة لحدوث الرضا، ويتضح من هذا أن الدافع لا ينبع من داخل الفرد وإنما يكمن في النتائج المستقبلية المتوقعة[٣].

وقد تعرضت نظرية التوقع إلى انتقادات عدة منها:

- عدم إمكانية قياس المنفعة العائدة من السلوك.
- تعدد المتغيرات التي تشتمل عليها النظرية بما يجعل من الصعب دراستها ومعرفة العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها فيما بينها.

١- انظر في ذلك:

- د. إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص٢٢٨.
- د. سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص٤٣.
- علي الشهري، مرجع سابق، ص٥١-٥٢.

٢- د. فؤاد سالم وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٠.

٣- د. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٣م، ص١٢٣.

- لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات.
- تجاهل اختلاف الأفراد في تقرير عدد النتائج التي يسعون إلى تحقيقها ونوعيتها قبل اتخاذهم للقرارات.
- تجاهل النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميول الفرد أو تصرفه، كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب.
- تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد في الإقدام على تصرفات معينة[١].

وأعتقد أن هذه الانتقادات كانت محقة، وأن للإدارة أن تعمل بما يفكر عاملوها وما هي توقعاتهم من العوائد المادية أو المعنوية، وأنه فيها من الصعوبة بمكان ان تطلع الإدارة على مكنونات النفس البشرية إلا من خلال ما يظهر لها من وقائع.

ووفقاً لمبادئ هذه النظرية فإنه يتطلب من المدير أن يربط بين أداء الافراد وتوقعاتهم والحوافز، حتى تتوافق هذه الحوافز مع التوقعات، الأمر الذي يدفعهم إلى مزيد من العمل، لكنه من الناحية العملية لا تستطيع الإدارة إلا الربط بين قيمة المكافأة ومستوى الأداء الذي يقوم به الموظف بشكل واضح وجلي، وأن المكافاة يجب أن تتفق مع الحاجات غير المشبعة للفرد مثل: الترقية، أو التقدير، أو تحقيق الذات....

رابعاً- نظرية (مكليلاند) في الحاجات أو نظرية الإنجاز:

وضع هذه النظرية ديفيد مكليلاند (David Mcclelland) عام ١٩٦٧م، ويعود أساسها إلى علم النفس السريري وإلى نظرية الشخصية، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية.

وقد أجرى (مكليلاند) دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، وإيطاليا، وبولندا، والهند. وقد تم استخدام أساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد، وبيّنَ أن هناك ثلاث حاجات أساسية غير متسلسلة في العمل داخل المنظمة هي الدافعة والمحرك للسلوك الإنساني يسعى الأفراد إلى إشباعها وتتمثل هذه الحاجات في[٢]:

١- انظر في ذلك:

- د. خالد الهيتي، المرجع السابق، ص١٢٣.
- د. مدني علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، تهامة، عام ١٩٨١م، ص٥٦٣-٥٦٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٢٩٢-٢٩٨.
- د. مدني علاقي، مرجع سابق، ص٥٦٠.
- علي الشهري، مرجع سابق، ص٥٢.
- د. ناصر العديلي، رسالة ماجستير، عام ١٩٨١م، مرجع سابق، ص٣٦.
- د. سعود بن مبارك البادري، تطبيقات علم النفس- مهنة وتربية، ط١، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، عام ٢٠١١م، ص٦٧.

أ- **الحاجة إلى القوة:**

وتعني وجود بعض الأفراد لديهم رغبة في إشباع هذه الحاجة من خلال الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة. فالقوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير في سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة والسيطرة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير في الآخرين، ويندفعون وراء المهمات التي توفر لهم الفرصة لكسب القوة.

وقد أشار (French and Raven) من رواد هذه النظرية إلى وجود خمسة مصادر للقوة وهي:

١- قوة منح المكافأة: وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

٢- القوة القسرية: وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

٣- القوة الشرعية: وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الآخرين.

٤- قوة الإعجاب: وهي مبنية على توافر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

٥- قوة الخبرة الفنية: وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

ب- **الحاجة إلى الانتماء والاندماج والألفة:**

هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال إقامة علاقات الصداقة والحب والعلاقات الاجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة وحب جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهمات الجماعية التي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل.

ج- **الحاجة إلى الإنجاز:**

أي الإنجاز في العمل والشعور أن الفرد منتج، وهذه الحاجة هي الدافع للتفوق والنجاح وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، وذلك لمجرد النجاح من دون النظر في المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح. وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهمات صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وهؤلاء الأفراد يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي والتفوق.

ويتحلى الأفراد الذين لديهم الرغبة الشديدة في الإنجاز بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، والرغبة الصادقة في إنجاز العمل الذي يجدون فيه تحدياً لقدراتهم وإمكانياتهم بنجاح، والاستعداد إلى بذل الجهود من أجل السيطرة على المشكلات الموجودة في بيئة العمل والإخلاص في أدائه، مع ضرورة أن يتوافق العمل مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وأخذ الحرية في كيفية تنفيذ الأعمال التي توكل إليهم، ويزودهم بصورة مستمرة عن

مدى تقدمهم في العمل وما حققوه من إنجازات، بالإضافة إلى شعورهم بالتقدير والاحترام من الرؤساء والزملاء. ويجب أن يتوافر في العمل التنوع والتحدي للقدرات حتى يتحقق الرضا والسعادة لذوي الدافع العالي للإنجاز[١].

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية التركيز على دافع الإنجاز متجاهلة باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون دافعة للفرد في أدائه لعمله، وهذا موقف متطرف نسبياً، ذلك أن سلوك الفرد تحركه دوافع عديدة وليس دافعاً واحداً فقط[٢].

وأعتقد أن هذه الانتقادات في محلها لأن الإنسان لا يحيا بحاجة واحدة، بل لا بد من تكامل الحاجات كافة النفسية والمادية والمعنوية ليكون راضياً، إلا أنه بالرغم من قصور هذه النظرية فأنها قد سلطت الضوء على بعض الدوافع للسلوك الإنساني وأبرزت بعض الصفات الشخصية للأفراد، كما أنها منحت الرؤساء فرصة التعرف على قدرات وطموحات المرؤوسين ومهاراتهم، ما يجعلهم يقومون بحثّ المرؤوسين على الارتقاء بمستويات طموحاتهم وأهدافهم، كما ساعدت على تشخيص جوانب القوة والضعف في شخصيات المرؤوسين، ما يساعد ذلك على وضع برامج تدريب وتنمية لمعارف المرؤوسين ومهاراتهم وملكاتهم وقدراتهم.

خامساً- نظرية تحديد الأهداف:

قام (إدوين لوك) (Edwin Locke) عام ١٩٦٨ بتطوير نظريته في الدافعية، إذ يعتقد (لوك) أن الموظفين لديهم أهداف أكيدة يضعونها لأنفسهم، كما أن هناك من الناس من لديه القوة في التأثير على هذه الأهداف وتحقيقها في السلوك الإنساني[٣].

تعدّ هذه النظرية من أكثر النظريات الدافعية استخداماً لدى الباحثين والممارسين على حد سواء، لأن معظم المنظمات تضع لموظفيها أهدافاً وتطلب منهم إنجازها على الرغم من أن ممارستهم ليست قائمة على وعي بهذه النظرية[٤].

وتقوم هذه النظرية على أن السبب في دافعية الأفراد هي الأهداف والغايات الموجودة ودرجة أهميتها لديهم، وأن سلوك الفرد في الغالب تحدده الأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية، وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ومقبولة لدى الفرد كانت الدافعية أكبر لتحقيقها. بالإضافة إلى أن

١- انظر في ذلك:

- د. سيف الدلبحي، مرجع سابق، ص٩٧-٩٨.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٢٩٢-٢٩٨.
- د. مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص٢٦.
- د. محمود خليل الشماع، د. خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٠م، ص١٦.

٢- د. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، عام ١٩٩٧م، ص١٩٧-١٩٨.

٣- د. ناصر العديلي، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية، مرجع سابق، ص٦٠.

٤- د. عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص٥٩.

المعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وإنجازه باتجاه تحقيق الأهداف له الأثر الكبير لاستثارة دافعيته إلى مزيد من العمل[١]. أي إن مستوى الدافعية والأداء لدى الفرد إذا عرف المطلوب منه وحاول الوصول إليه معتمداً على الخبرات والمعارف السابقة، وفعلاً وصل إلى تحقيق الهدف فإن النتيجة هي الرضا. وذهب كلٌ من (لوك) و(هن) (Locke & Henne) إلى أن عملية وضع الأهداف تؤثر في سلوك الأفراد من أربعة أوجه[٢]:

أ- توجه انتباه وسلوكيات الفرد للقيام بأنشطة تساعد في تحقيق الأهداف.

ب- تساعد الفرد على رفع مستوى الجهد المبذول لتحقيق هذه الأهداف.

ج- تساعد أيضاً على رفع درجة الإصرار لدى الفرد للوصول إلى هدفه.

د- تحفز الفرد للبحث عن أفضل الطرق لتحقيق هدفه.

وحتى يتقبل الأفراد الأهداف ويسعون إلى تحقيقها فلا بد أن تتسم بالآتي:

- الوضوح والدقة والتحديد.
- قبول الأفراد للأهداف.
- أن تشتمل على مستوى صعوبة يتحدى قدرات الأفراد.
- حصول الفرد دوماً على تغذية راجعة عن مدى التقدم في تحقيق الهدف. وتدعو هذه النظرية إلى اشتراك الأفراد في وضع الأهداف التنظيمية لضمان اندفاعهم وحماسهم لتحقيقها، فكلما كانت نتيجة تحقيق الأهداف التنظيمية تحقق أهداف شخصية للفرد، كان الفرد أكثر اندفاعاً وعطاء ويؤدي إلى أداء أسرع وإنتاج أعلى. ويمكن تحديد الأهداف من خلال أربع خطوات رئيسة هي[٣]:

١- توافر حوافز معينة في البيئة: وتتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المنظمة عمله (أي النتائج المستهدفة) وتوضح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

٢- تحقيق عملية المشاركة في تحديد الأهداف: وتتضمن هذه الخطوة عادة قيام المرؤوس ورئيسه باتخاذ القرارات بصورة مشتركة، أو قيام الرئيس بتحديد أهداف محددة للمرؤوس، أو أن تكون بأسلوب (افعل ما في وسعك).

٣- تحديد طبيعة الأهداف المقررة وخصائصها ومدى الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

٤- الالتزام من قبل الموظف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف المقبولة من قبله.

١- د. محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني، ط١، مرجع سابق، عام ١٩٨٩م، ص٤٩.

٢- د. عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص٥٩.

٣- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، عام ٢٠٠٠م، ص١٣٥-١٣٧.

وقد أسهمت هذه النظرية في ظهور أسلوب الإدارة بالأهداف المتمثل في وضع أهداف العمل وتحديد نتائجه ومعدلات أدائه بالمشاركة ما بين الرئيس ومرؤوسيه، ولهذا الأسلوب فعالية في أداء المنظمة ووظائفها الإدارية، إذ يتحسن أداء الأفراد عندما يعلمون ما هو متوقع منهم إنجازه ويكون لديهم شعور متزايد بالالتزام واندفاع أكثر نحو العمل عندما يشاركون في وضع الأهداف. وكذلك تتحسن عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة والعلاقات الوظيفية بين افراد التنظيم إضافة إلى حرص الأفراد على التطوير الذاتي لرفع مستوى أدائهم[1]. وقد أوضحت هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن حالة عاطفية سائدة تنتج عن إدراك الموظف أنه يحقق من خلال ما يؤديه من عمل أهداف تعدّ ذات قيمة بالنسبة إليه تناسب حاجاته وتوقعاته. وتشير هذه النظرية إلى اختلاف بين الأفراد في مستوى الرضا الوظيفي والدوافع تبعاً لأهدافهم وطموحاتهم وما يستطيعون تحقيقه منها.

وأعتقد أن هذه النظرية تلامس حقيقة الطبيعة البشرية، لأن معرفة الإنسان لما يريد إنجازه تدفعه إلى حثّ الخطوات وبذل الجهد لتحقيقه وتحدي قدراته والصعوبات التي تعترضه، لذلك فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يعدّ أسلوباً ناجحاً في الإدارات الحديثة الواعية وأنه يعود بالفائدة والنتائج الجيدة على المنظمة والفرد والمجتمع معاً.

سادساً- نظرية القيمة:

قدم (إدوين لوك) (Eduin Loucke) بين عامي ١٩٦٨-١٩٧٦م نظرية القيمة في تفسير الرضا الوظيفي، وتعدّ هذه النظرية من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ويؤكد (لوك) في نظريته أن المسببات الرئيسة للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وكلما استطاع العمل توفير عوائد ذات قيمة للفرد كان راضياً عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاج إليه وما يحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها[2].

ويرى (لوك) في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد أن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد. هذا يعني أن (لوك) ميز ما بين القيمة والحاجة إذ وصف الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية وأنها موجودة بذاتها بشكل موضوعي بمعزل عن رغبات الفرد، بينما تتصف

١- انظر في ذلك:

- د. ماريو هاينز، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي، زهير الصباغ، مراجعة: زكي غرشة، يحيى الحسن، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٤٠٩هـ، ص١٠٨-١٠٩.
- علي الشهري، مرجع سابق، ص٥٨-٥٩.

٢- انظر في ذلك:

- د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص٢٤١.
- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص٢٠١.

القيم بالذاتية أو غير الموضوعية إذ تمثل ما يرغب فيه الشخص سواء أكان ذلك بمستوى الوعي أم غير الوعي[١].

ويشير (لوك) في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي[٢]:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة إلى هذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة إليه.

أي إن هذه النظرية تفترض أن للرضا الوظيفي عناصر متعددة وأن كل عنصر يشكل قيمة معينة لدى الفرد، وتتدرج هذه العناصر في أهميتها بالنسبة إلى الفرد، ويختلف التدرج من فرد إلى آخر، أي إن عناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيم أولية لدى فرد ما قد تشكل قيماً ثانوية لدى فرد آخر.

هذا ما يميز هذه النظرية إذا إنها أخذت في الحسبان مراعاة مبدأ الاختلاف والظروف الفردية الذي يفضي إلى اختلاف في جوانب العمل التي يتوقون إلى إشباعها. لذلك فإن الرضا الكلي للفرد عبارة عن مجموع كل هذه العناصر المتعلقة بالرضا الوظيفي وأهميتها بالنسبة إلى الفرد[٣]. ويقول (لوك) إن كل عنصر يكون ذا قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

والنقد الموجه إلى هذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يحصل عليه فعلاً، فهي بذلك تجاهلت الجانب الداخلي النفسي للموظف، فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهمات الموكلة إليه...، وكأنه لا يحركه إلا العوائد، ولا يشعر بالرضا إلا بوجود تساوٍ بين ما يريده وما يحصل عليه فعلاً أو أكثر مما يريد.

وأعتقد أن هذه النظرية بالرغم مما تضمنته من أفكار في تفسير الرضا الوظيفي وإظهار مسبباته، إلا أنها صعبة التحقيق من الناحية التطبيقية لأنها ترتب على المديرين والمشرفين في المنظمات استكشاف رغبات الأفراد ودراسة حاجاتهم الفردية لكل موظف، وإيجاد الحوافز التي تناسب كل فرد وتثير دافعيته، كما أنها تطرح إشكالية صعوبة التوفيق بين حاجات وأهداف المنظمة وحاجات ومتطلبات الأفراد وحاجات سوق العمل.

١- انظر في ذلك:

- د. عبد الصاحب صالح، أخلاقيات الخدمة والتحديات التي تواجهها في التطبيق، مجلة دراسات اقتصادية، بيت الحكمة، العدد /٣/، بغداد، عام ٢٠٠٠م، ص٨.
- د. ناصر العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٨١م، ص٤٩-٥٠.
- د. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، عام ٢٠٠٢م، ص١٦٩.

٢- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢٠٩-٢١٠.

٣- د. ناصر العديلي، المرجع السابق، عام ١٩٨١م، ص٥٠.

سابعاً- نظرية آلدرفير:

بسبب الانتقادات التي وجهت إلى نظرية (ماسلو) فقد بذل العديد من العلماء جهوداً للحد من عيوبها، وكان من أوائل هؤلاء العلماء (آلدرفر) (Alderfer) إذ قام عام ١٩٧٢م بوضع نظريته واقترح فيها تقليص مستوى الحاجات لدى (ماسلو) من خمسة مستويات إلى ثلاثة، وعرفت نظريته (بالرموز) (E. R. G)[١]. وكان يؤمن أن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها إلى حاجات أولية وحاجات راقية، ولقد لخص هذه النظرية (لاندي) و(ترامبو) عام ١٩٨٠م والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:

أ- **حاجات الوجود أو الكونية أو البقاء (Existence Needs):**

هي الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته، ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة، وتتضمن الحاجات الفيزيولوجية الأساسية وحاجات الأمن والسلامة والعمل والأكل والمأوى، وهي المحققة للوجود الإنساني الذي لا يستمر إلا بها[٢].

ب- **حاجات العلاقات أو الارتباط (Relatedness Needs):**

هي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه (العلاقات الشخصية)، وتركز على توطيد العلاقات الإنسانية الداخلية بين الأفراد والمحافظة عليها. وتتمثل في الحاجات التي يتم إشباعها عن طريق العلاقات الاجتماعية التبادلية والاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين، كإقامة علاقة صداقة ومحبة مع الآخرين (رؤساء وزملاء العمل) وتشجيع روح التعاون بينهم كأسرة واحدة داخل العمل وخارجه، ما ينعكس بالإيجاب على شعور الفرد بمكانته وانتمائه للمنظمة من دون التفرقة بين اهتماماته وأهدافها[٣].

ج- **حاجات النمو (Growth Needs):**

هي التي تهتم بالمستوى الأعلى للذات الإنسانية والنمو النفسي للفرد، وتركز على تطوير قدرات الإنسان وإمكانياته والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال القيام بعمل منتج وإبداعي، وسلوك تأكيد الذات المهنية وتنميتها في مختلف المجالات المرتبطة بالعمل خاصة، والتي تستدعي الإبداع والتميز

١- انظر في ذلك:
- د. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص١٠٧.
- د. حسين حريم، مرجع سابق، ص١٣١.

٢- انظر في ذلك:
- د. سامي محسن الختاتنة، علم النفس الصناعي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠١٣م، ص٨٥.
- د. صديق محمد عفيفي، الإدارة في مشروعات الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، عام ١٩٨١م، ص٢٩٤.

٣- انظر في ذلك:
- د. صديق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص٢٩٤.
- د. حسين حريم، مرجع سابق، ص١٣٢.

في الأداء وفي الحياة بشكل عام، وتسهم في نجاح الفرد والمنظمة على حد سواء، وهي بذلك تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند (ماسلو)[١].

وقد اتفق كل من (آلدرفر) و(ماسلو) في:

- وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم.
- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية.

وفي المقابل تختلف نظرية (آلدرفر) عن نظرية (ماسلو) في:

- كيفية تحرك الفرد وانتقاله من مستوى إلى آخر، إذ يرى (آلدرفر) أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي إنه في حالة اخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز لديه حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا[٢]، كما يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.
- عدم اتفاق (آلدرفر) في نظريته مع (ماسلو) في أن تلك الحاجات يجب أن تشبع بالتدرج، إذ يعتقد أن الخلفيات الشخصية والعوامل الحضارية تؤدي دوراً مهماً في إشباع هذه الحاجات، فليس ثمة قاعدة في تدرج مثل هذه الحاجات[٣].

وبمقارنة سلم الحاجات لدى كل من (آلدرفر) و(ماسلو) نجد أن:

حاجات الوجود في نظرية (آلدرفر) يقابلها الحاجات الفيزيولوجية والسلامة والأمن لدى (ماسلو)، وحاجات الارتباط والعلاقات يقابلها الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات لدى (ماسلو)، وحاجات النمو والتطور يقابلها حاجات تحقيق الذات لدى (ماسلو).

ونجد أن هذه النظرية قد تميزت بسهولة وبساطة افتراضاتها. وكانت رد فعل لما قدمته نظرية (ماسلو)، وسعت إلى تطويرها بشكل أفضل وأنها في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين مدى إشباع الحاجات لديهم.

١- انظر في ذلك:

- د. صديق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص٢٩٥.
- د. حسين حريم، المرجع السابق، ص١٣٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. علي عياصرة، مرجع سابق، ص١٠٨.
- د. حسين حريم، مرجع سابق، ص١٣٢.
- د. صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص٢٩٥.

٣- انظر في ذلك:

- د. ناصر العديلي، مرجع سابق، عام ١٤٠٦هـ، ص٥٤-٥٥.
- Guillevic, Christian: Psychologie du travail , Be Lgique: Nathan, matty Chiva, 2003, pp175.

وتفيد نظرية (آلدرفر) في ميدان العمل المشرفين والرؤساء في اختيار أنواع الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لاستثارة دافعية العمّال ومساعدتهم في توجيه سلوكهم نحو إشباع الحاجات التي ترضي توقعاتهم وتحقق أهداف المنظمة.

ثامناً- نظرية Z:

قام العالم البرفسور (وليم أوشي) (Ouchi) بإجراء بحوث ودراسات ميدانية عدة خلال سبعينات القرن الماضي للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة سماه نظرية (Z)، وشرح تلك النظرية في كتابه الذي صدر عام ١٩٨١م. وتقوم هذه النظرية على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل لرفع إنتاجيته، إذ لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تُحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث أو بعملية التطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها في حال عدم قدرة الرؤساء على إدارة الأفراد بأساليب تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والألفة في العمل. وقد تنبهت المنظمات اليابانية لأهمية ذلك فوضعت نماذج إدارية لتنظيم حياة العاملين من الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية[١].

ومن أهم الدعائم التي قامت عليها هذه النظرية[٢]:

أ- الثقة:

الإنتاجية والثقة شيء واحد لا يمكن فصلهما، فالمؤسسات اليابانية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين والإدارة ومع بقية الزملاء في العمل.

ب- الحذق والمهارة:

تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهذيب وحدة الذهن؛ أي المهارة في التعامل والعمل، وذلك ينتج عن الخبرة والتجربة والممارسة الوظيفية الطويلة.

ج- الألفة والمودة:

هي الاهتمام بالآخرين، وتكوين علاقات اجتماعية متينة، وصداقات صحيحة بين الأفراد، تشعرهم بالأمن والأمان وحياة مطمئنة.

١- انظر في ذلك:
- د. سيف الدلبحي، مرجع سابق، ص١٢٢-١٢٣.
- د. علي عياصرة، مرجع سابق، ص١١٤.

٢- انظر في ذلك:
- د. عويد سلطان المشعان، مرجع سابق، دراسة الفروق، عام ١٩٩٣م، ص٦٧.
- د. علي عياصرة، مرجع سابق، ص١١٤.
- د. ناصر العديلي، مرجع سابق، عام ١٤٠٦هـ، ص٦٦.
- د. سيف الدلبحي، مرجع سابق، ص١٢٣.

يظن (أوشي) أن تطبيق نظرية (Z) في المنظمات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف العاملين، وأهداف المنظمة على حد سواء، وتتمثل في: زيادة الثقة، والمودة والألفة، والانهماك في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الاستقلال والحرية للعاملين، وزيادة الإنتاجية والفاعلية[١].

والمنظمات التي تتبنى هذه النظرية تميل إلى ممارسة نظام توظيف الفرد مدى الحياة، وتقديم حوافز متعددة (مهن غير متخصصة، وترقيات تلقائية، قرارات جماعية)، وبذلك تتفادى الاستغناء عن العاملين، الأمر الذي يحقق مزايا عدة منها: انخفاض معدل دوران العمل، وارتفاع معنويات العاملين، وانخفاض نسب الغياب والتأخر، فيصبح العاملون أكثر ولاء وانتماء ورضا عن العمل، الأمر الذي ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء[٢].

بما أن الإدارة بالمشاركة هي الفكرة الأساسية لنظرية (Z) فإنها تسهم في تحقيق الترابط بين الأعضاء، وبالتالي تسهّل عملية الاتصالات وتفعلها وتتخذ القرارات داخل المنظمات[٣].

وأعتقد أن هذه النظرية من أهم النظريات المعاصرة التي حققت نجاحاً في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات، والبيئة المحيطة بها، وبيئة العمل، لاهتمامها بالعنصر البشري من الجوانب النفسية، والاجتماعية، والتنظيمية، وأرست دعائم روح الفريق في العمل، والمشاركة في الإدارة بين العاملين ومديريهم، ما يؤدي إلى نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها، ويُعّد ذلك نجاحاً للعاملين وتحقيقاً لأهدافهم، ويُرتب آثاراً إيجابية على رضاهم، وجودة الإنتاج والأداء والولاء للمنظمة والعمل.

من خلال استعراض أهم النظريات المفسرة لحالة الرضا الوظيفي حسب تسلسلها التاريخي، نجد أنها عبرت عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، مُحاولةً تفسير السلوك الإنساني، ودوافعه، ورضاه، وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية جيدة. كما اعتمدت كثيراً على تفسير الدوافع لتعبيرها عن حاجات الإنسان المختلفة التي يسعى إلى إشباعها ما يحقق الرضا الوظيفي لديه. كما أن هناك عوامل أخرى معقدة ومتشابكة لا يمكن إخضاعها إلى التحليل والدراسة ما يدل على أن تطبيق نظرية على مجتمع ونجاحها لا يعني بالضرورة نجاحها في مجتمع آخر. ولكن يمكن دراسة كل مجتمع حسب ما يتلاءم مع البيئة المراد دراستها من خلال الاسترشاد ببعض النظريات الجيدة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

١- د. ناصر العديلي، مرجع سابق، عام ١٤٠٦هـ، ص٩٩.

٢- د. سيف الدلبحي، مرجع سابق، ص١٢٣.

٣- د. محمد بن سلمان الصيغان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، إدارة البحوث والدراسات، الرياض، د.ت، ص٩-١٠.

ويمكن القول بشكل عام، إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا الوظيفي أو عدمه بل توجد نظريات عدة تمثل وجهات نظر متباينة، وإن كلاً منها يقوم بتفسير الرضا من زاوية معينة في العمل ويهمل الجوانب الأخرى[1].

للتأكد من رضا العاملين في المنظمة يجب معرفة مقدار الرضا، من خلال قياسه بطرق متعددة، ومعرفة العوامل المؤثرة فيه، ومؤشرات وجوده.

١- كما ظهرت نظريات أخرى درست وحاولت تفسير حالة الرضا الوظيفي للعاملين منها:

- نظرية التكيّف الوظيفي لجرين داوس وويز (Gree, Dawis, And Weiss) عام ١٩٦٨م.
- نظرية الجماعة المرجعية لهولين وبلود (Ulin & Blood) عام ١٩٦٨م.
- نظرية بورتر ولولر (Porter & Lawler) عام ١٩٦٨م.
- نظرية التعزيز وتدعيم السلوك لعالم النفس (سكز) عام ١٩٦٩م.
- نظرية نموذج لولر (Lawler Model) عام ١٩٧٣م.
- نظرية المقاومة للاندي (Landy) عام ١٩٧٨م.
- نموذج ستيرز وبورتر (Steers & Porter Model) عام ١٩٧٩م.

الفصل الثاني

طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومؤشراته

يمثل الرضا الوظيفي مشاعر القدرة على التعرف عليها والوصول إليها عملية ليست سهلة.

كما أن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل من الصعب التعرف على حقيقتها بدقة من خلال الملاحظة والسؤال والمقابلة، لذلك بذل علماء الاجتماع جهوداً مضنية لإيجاد بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق[1] ونبّه العالم (ثيرستون) على عدم استحالة قياس أي ظاهرة، طالما أن الظواهر توجد بمقادير، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود صعوبات في عملية القياس[2].

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس علمية وموضوعية بشكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، لذلك سعى الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة مستويات الرضا الوظيفي وتقييمه بالنسبة إلى كل متغير يمارس تأثيره عليه، ما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، والوقوف على آثاره وفوائده، والعوامل المؤثرة فيه ومسبباته.

سوف نتناول هذا الفصل في المباحث الآتية:

المبحث الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي وآثاره وفوائده.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومظاهره وديناميكيته.

المبحث الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي ومحدداته.

١- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢٠٦.

٢- د. أحمد صقر عاشور، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، عام ١٩٨٣م، ص٤٠٣

المبحث الأول

طرق قياس الرضا الوظيفي وآثاره وفوائده

تعددت أساليب قياس الرضا لدى الباحثين والدارسين، فقد اتجه كلٌ منهم إلى استخدام الأسلوب الذي ينسجم مع تعريفه وأفكاره وآرائه ونظريته في تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، فمنهم من استخدم اسلوب المقابلة، وآخرون استخدموا أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، وغيرهم ربط بين الظروف الفعلية والظروف المثالية، وفريق آخر قال بالفرق بين ما يحققه العامل فعلاً وبين ما يطمح إليه، وبين ما يتوقع العامل الحصول عليه وليس من واقع ما يحصل عليه[١].

عليه سوف نتناول هذا المبحث في المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي وفوائده.

المطلب الأول

طرق قياس الرضا الوظيفي

من المهم وجود قياسات للرضا الوظيفي، لأنه من المستحيل دراسة شيء إذا لم تستطع قياسه، وإذا كان قياس الرضا عملية صعبة نوعاً ما نظراً إلى ارتباطها بمشاعر الأفراد التي تعبر عن حالات ضمنية يصعب الافصاح عنها في كثير من الأحيان، إلا أن هناك دلالات وأفعال ومؤشرات موضوعية أو ذاتية، يمكن من خلالها التعرف إلى حد ما على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وبما أن رضا العاملين داخل المؤسسة يعدّ هدفاً مهماً من أهداف برامج العمل، فإن قياسه يصبح ضرورياً لتقييم فاعلية هذه البرامج، وأصبح بذلك الرضا يقاس بالعديد من الطرائق المختلفة وتحديد أسبابه، إذ تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة إلى البيانات والمعلومات. وفيما يأتي عرض لأهم طرق قياس الرضا الوظيفي وأساليبه[٢]:

أولاً- المقاييس الموضوعية:

هي الطريقة غير المباشرة، والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، والمظاهر الخارجية التي تميز سلوكيات الأفراد المتعلقة بالعمل، والظواهر المعبرة عن درجة رضا العامل ومشاعره تجاه عمله او وظيفته، أي بدراسة السلوكيات التي تساعد على معرفة درجة الرضا الوظيفي ومنها: التغيب، وترك الخدمة، ودوران العمل، وحوادث العمل، والشكاوى، ومستوى إنتاج الموظف، والأمن والسلامة المهنية، والشعور بالتعب والملل، والتمارض، ويتميز

---

1 - De Tamore, John, An Analysis of the Relation Ships Between Job Satis fac Tion, Leader Ship, And Intent Leave Withih an Engineering Consulting Firm, Pro Guest, 2008, p.p32-36.

٢- وجدي أحمد محيسن، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، عام ٢٠٠٤م، ص٦٣.

هذا النوع أنه يفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنه لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو يشير إلى أساليب العلاج الممكنة[١]. كما أنه بالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال: قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا. وسوف نتناول بعض هذه المتغيرات التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي وفق ما يأتي:

أ- معدل الغياب:

الغياب هو عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الأيام المقرر حضوره فيها طبقاً لبرنامج العمل، أما الإجازات والعطل الرسمية فلا تعدّ غياباً[٢]. والمرجع الحقيقي أن يلجأ العامل إلى الغياب عن العمل نتيجة عدم توافقه في العمل، وعدم توافقه مع الزملاء، ومع ظروف العمل، وعدم اقتناعه بنظم ولوائح العمل، وعدم مناسبة الوظيفة لقدرات الفرد وخبراته، أو عدم مناسبة الوظيفة لميول الشخص واتجاهاته. كذلك القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتعرقل الطاقة نحو الإبداع والابتكار والإنتاج، الذي يحتاج إلى درجة من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل. لذلك فإن معدل الغياب يعكس مدى انتظام العامل في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء وعدم الرضا عن عمله[٣].

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر كونه لا يقف عند مسوغات الغياب، فليس كل غياب يعبر عن الحالات الشعورية ازاء العمل، فقد تكون حالات غياب لا يمكن تجنبها بسبب ظروف طارئة ولا يمكن للعامل التحكم بها، مثل المرض، والحوادث والظروف العائلية وتعطل النقل وغيرها من الأسباب المشروعة

١- انظر في ذلك:

- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص٢٣٥.
- د. سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص١٠٧.
- د. كريم ناصر علي، د. أحمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط١، دار وائل للنشر، عمان، عام ٢٠٠٩م، ص١٣٨.
- غسان عبد القادر عنجريني، التحول في النمط القيادي ودوره في تعزيز الرضا والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، جامعة طرابلس، كلية إدارة الأعمال، لبنان، عام ٢٠١٦م، ص١٢٥.
- Detamore, john, opcit, p36.

٢- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، عام ١٩٩٠م، ص١١٥.

٣- انظر في ذلك:

- د. أحمد صقر عاشور، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، عام ١٩٨٣م، ص٤٠٤.
- د. كريم ناصر علي، د. أحمد الدليمي، مرجع سابق، ص١٣٨.

المسوّغة. بالرغم من أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب[1]، إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية عام ١٩٦٨ وتحسب معدل الغياب كالآتي[2]:

$$\text{معدل الغياب خلال مدة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للعاملين}}{\text{عدد ايام العمل} \times \text{متوسط عدد العاملين}} \times ١٠٠$$

إذ إن:

- مجموع أيام الغياب للعاملين: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع العاملين.
- متوسط عدد العاملين: يمثل متوسط عدد العاملين في أول المدة وعددهم في آخر المدة.
- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة من دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي لم يتم فيها العمل.

أعتقد أن هذه الطريقة غير دقيقة ولا تعطي الصورة الحقيقية لرضا العاملين عن العمل، لأنها تعطي مستوى الرضا للعاملين بشكل عام، من دون الأخذ في الحسبان حالات الغياب بسبب الظروف الطارئة، كما أنها لا تفرق بين العمّال غير الراضين والعمّال الراضين عن عملهم والملتزمين.

يرى بعض الباحثين أن للغياب عن العمل آثاراً سلبية في نتائج أعمال المؤسسة، وذلك لاضطراب العمل وضعف الإنتاجية وتتلخص آثار الغياب في الآتي[3]:

١- اضطراب العمل وأحياناً توقفه إذا زادت نسبة العاملين المتغيبين.

٢- الاضطرار للاستعانة بقوى عمل إضافية باستمرار.

٣- زيادة الازدواجية والتناقض في أوامر العمل الصادرة نسبة إلى تغيير الظروف.

٤- تحميل بعض العاملين واجبات عمل إضافية ما يثير عدم الرضا بين العاملين.

ب- **معدل ترك الخدمة:**

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بناءً على طلب العامل، أي استقالته كمؤشر للرضا العام عن العمل، فلا شك في أن بقاء العامل في عمله يعدّ مؤشراً مهماً لارتباطه بهذا العمل ورضاه عنه وولائه للمؤسسة التي يعمل فيها. وأسباب ترك الخدمة ناتجة عن عدم رضا العامل عن عمله وظروف العمل، فحالات الاستقالة أو الانقطاع النهائي عن العمل من دون سبب تعكس سوء العلاقة بين المؤسسة والعامل وعدم رضاه عن العمل. عليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن

١- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، عام ٢٠٠١م، ص٤١-٤٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. كريم ناصر علي، د. أحمد الدليمي، مرجع سابق، ص١٣٨.
- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، درار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٨٣م، ص٤٠٥.

3 -Keilh Davisan –w- Newstorm – Human beha vior at work: Organiation Behavior Hill Book, 1989, p.p:182.

استخدامها بتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها في الرضا الوظيفي. والتعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة[١].

ويمكن حساب معدل ترك الخدمة الاختياري خلال مدة زمنية معينة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال مدة معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف المدة}} \times ١٠٠$$

ويعدّ ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشراً مهماً يفيد الإدارة والمشرفين على تسيير المؤسسات في التعرف على مشاعر الأفراد وتصوراتهم السلبية نحو عملهم، وأسبابها.

أعتقد أن هذه الطريقة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين نتائجها ليست حقيقية، لأن موضوع ترك الخدمة لا يؤشر على رضا العاملين الحقيقي، فهناك عمّال يضطرون للبقاء في العمل لأنه ليس لديهم مصدر آخر لتأمين مستلزماتهم وحاجاتهم الأساسية، وهناك عمّال راضون عن عملهم ولكن يضطرون لترك العمل لحصولهم على فرص عمل أخرى تتناسب مع خبراتهم وقدراتهم أفضل مادياً ومعنوياً.

وكذلك فإن شعور العامل بانعدام فرص الترقية في عمله قد تدفعه إلى ترك الخدمة. لذلك فإن عدم ترك الخدمة أو تركها لا يعبر في جميع الأحوال عن مدى الرضا أو عدم الرضا الحقيقي للعامل وارتباطه وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

وأؤيد مع بعض الباحثين[٢] أن ترك العامل لعمله يعكس درجات تهدد مصالح وأهداف المنظمة وسمعتها خاصة وإن معظم من تركو الخدمة يكونون عادة من ذوي الخبرة والكفاءة. لذلك يترتب على ترك الخدمة مجموعة من المخاطر أهمها:

١- ضعف خبرة العاملين المعينين محل من تركوا الخدمة أو انقطعوا عن العمل.

٢- ارتفاع الخسائر الناجمة عن عدم استغلال الخبرة الفنية المتوافرة في المنظمة وذلك لانقطاع العمل بسبب استبدال العاملين.

٣- عدم التوافق الاجتماعي بين العاملين القدامى والمعينين حديثاً.

٤- ارتفاع تكاليف التدريب نتيجة تنظيم دورات تدريبية إضافية للعاملين الجدد.

٥- التكاليف الإدارية الإضافية الناتجة عن تعدد لجان الاختيار والتعيين.

١- انظر في ذلك:

- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، عام ١٩٨٣م، ص٤٠٧.
- د. كريم ناصر علي، د. أحمد الدليمي، مرجع سابق، ص١٣٨.
- محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص٤٢.

٢- د. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، عام ٢٠٠٢م، ص١٧٠.

ج- **معدل حوادث العمل والأمن والسلامة المهنية:**

يمكن استخدام معدل حوادث العمل والإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل كمؤشر على درجة رضا العاملين عن عملهم، والوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا العاملين عليها، فارتفاعها يعكس حالة عدم الرضا لديهم، وانخفاضها يعني حُسن ظروف العمل، ومن ثم رضا العاملين عنها[١].

ثانياً- المقاييس الذاتية:

تستخدم هذه الأساليب لقياس سلوكيات العاملين في بيئة العمل مباشرة، وتعرف بالطريقة المباشرة. ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال العاملين عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو ما يتيحه لهم العمل من إشباع لحاجاتهم المادية والمعنوية، أي تهدف هذه المقاييس إلى الحصول على تقرير من طرف العمّال حول مستوى رضاهم عن العمل. وتعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل متعددة (الاستمارة، المقابلات، والملاحظة...).

هذا النوع من المقاييس يعدّ أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا. وقد تعددت المقاييس الذاتية نظراً إلى تعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي، ومن أهم المقاييس الذاتية شائعة الاستعمال ما يأتي[٢]:

أ- **الملاحظة:**

الملاحظة هي المشاهدة والمتابعة المرئية الدقيقة للسلوك أو الظاهرة في أثناء الأداء الفعلي في المواقف الطبيعية، وتسجيل ما يراه الملاحِظ وفق نظام دقيق ومحدد يُعبر عن السلوك أو الظاهرة في صورة كمية.

ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي.

وتعد الملاحظة من أساليب التقويم وجمع البيانات، إذ يمكن من خلال استخدامها وفق الضوابط المحددة لها، الحصول على مجموعة من المعلومات والبيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال استخدام أسلوب آخر.

ويكون قياس السلوك الملاحَظ من واقع تفاعلاته في المنظمة بحضور الباحث أو الملاحِظ، ويتطلب ذلك مراعاة الدقة العلمية في الملاحظة المباشرة تفادياً لإصدار أحكامٍ ذاتية وغير موضوعية تحول

١- انظر في ذلك:

- د. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، عام ١٩٩٩م، ص٢٨٨-٢٨٩.
- د. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، عام ١٩٩٩م، ص١١٦.

٢- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، عام ٢٠٠٤م، ص١٧٧.

دون الكشف عن المشاعر الحقيقية للعمّال[١].

أنواع الملاحظة[٢]: تقسم الملاحظة إلى نوعين:

(١) الملاحظة العفوية: أو غير المقصودة، وهي عبارة عن مشاهدات غير منظمة وغير مخطط لها مسبقاً؛ فهي مشاهدات عفوية ومن دون ترتيب مسبق.

ويتسم هذا النوع من الملاحظة بعدم وضوح هدف معين للملاحِظ؛ وتكون مشوشة ويصعب تحويلها إلى مقدار كمي. وليس لها أدوات سوى عين وحس الملاحِظ وهما ليسا كافيين للملاحظة الدقيقة.

(٢) الملاحظة المنظمة المقصودة: هي عبارة عن المشاهدات المقصودة والمخطط لها مسبقاً في ضوء هدف معين تم تحديده مسبقاً، وتحديد دقيق لموضوع الملاحظة، والأدوات المستخدمة فيها، وأساليب التقدير الكمي، ونظم تسجيلها، والتحديد الدقيق لوقت الملاحظة ومكانها، وتعد الملاحظة المنظمة من أهم أنواع الملاحظة وتعتمد على العديد من الضوابط والشروط التي تجب مراعاتها بدقة عند استخدامها.

شروط الملاحظة الجيدة والفعالة[٣]: لكي تحقق الملاحظة النتائج المرجوة منها في قياس درجة الرضا يجب أن تتوافر فيها الشروط الآتية:

(١) التحديد الدقيق للهدف من الملاحظة.

(٢) تحديد المكان الذي تتم فيه الملاحظة.

(٣) عدم اختلاف نتائج الملاحظة باختلاف القائمين بعملية الملاحظة.

(٤) انسجام إجراءات الملاحظة مع المتوقع من الأداء والسلوك والهدف فيها.

(٥) وضوح صياغة عناصر الملاحظة حتى لا يختلف في فهمها وتفسيرها القائمون بعملية الملاحظة.

(٦) تسجيل نتائج الملاحظة وفق نظام معين ودقيق.

مزايا الملاحظة: تتميز طريقة الملاحظة في قياس الرضا بالمزايا الآتية:

(١) تقدم معلومات تتميز بالعمق والشمولية والدقة والتفصيل.

(٢) تستخدم مع عدد من الأفراد أقل بالمقارنة بالوسائل والأدوات والطرق الأخرى.

١- انظر في ذلك:

- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١١٥.
- نواف الرويلي، مرجع سابق، ص٢٢.

٢- وجدي أحمد محيسن، مرجع سابق، ص٦٣.

٣- انظر في ذلك:

- د. ناصيف عبد الخالق، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت، عام ١٩٨٦م، ص٧٧.
- وجدي أحمد محيسن، مرجع سابق، ص٦٣.

(٣) تسمح بمعرفة وتسجيل النشاط والأفعال وقت حدوثها مباشرة.

عيوب طريقة الملاحظة: يؤخذ على استخدام طريقة الملاحظة ما يأتي:

(١) قيام بعض الأفراد عند شعورهم بأنهم ملاحَظون بتغيير سلوكهم وإظهار ردود أفعال تختلف عن الحقيقة والواقع.

(٢) وجود بعض العوائق التي تؤثر في الملاحظة، مثل: الطقس، والعوامل الشخصية، وغيرها.

(٣) محدودية الملاحظة بالوقت والمكان الذي تقع فيه الأحداث.

(٤) صعوبة ملاحظة بعض الحالات التي يصعب تقويمها بهذه الطريقة.

ب- **المقابلة الشخصية:**

تقوم هذه الطريقة على مقابلة العاملين شخصياً، إذ يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجهاً لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، عن طريق توجيه أسئلة مباشرة إليهم، وبناءً على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا العاملين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضاء تام وأي عناصر ينظر إليها برضاء أقل[١].

وقد تكون المقابلة رسمية أو غير رسمية، مهيكلة أو غير مهيكلة، فردية أو جماعية، وتعد هذه الطريقة فعالة في حالة المؤسسات ذات الحجم الصغير[٢].

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات العمّال في العمل، واتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلاً أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحواسيب الآلية في العمل. ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين مهمين في المقابلة هما[٣]:

الأول: هو توافر مديرين مدربين على إجراء المقابلات.

الثاني: هو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدء المقابلة، وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وأسلوب إنهاء المقابلة، والمهم أن تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين ومعرفة درجة رضاهم عن العمل.

أعتقد أن هذه الطريقة تعد من أفضل طرائق قياس الرضا الوظيفي للعاملين، فهي تبين درجة رضاهم عن جوانب العمل المختلف بشكل مباشر مع الرؤساء والمشرفين، الذين يهتمون بالجوانب المادية والمعنوية والنفسية التي تؤثر في مستوى الأداء والإنتاج، ويبحثون عن طرق للارتقاء بهما نحو مستوى أفضل ويكون ذلك من خلال رضا العاملين فيعملون على تذليل المصاعب التي

١- د. سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص١٠٨.

٢- غسان عبد القادر عنجريني، مرجع سابق، ص١٢٥.

٣- انظر في ذلك:

- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديد، القاهرة، عام ٢٠٠٥م، ص١٣١.
- د. جمال المرسي، د. ثابت إدريس، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، عام ٢٠٠٥م، ص١٠٤.

تعترضهم في حياتهم العملية والاجتماعية ويسعون إلى تأمين حاجاتهم الأساسية والمهنية والأمنية وغيرها، إلا أنه يشوب هذه الطريقة عدم إفصاح العاملين عن مكنوناتهم كافة بصورة صادقة عما بداخلهم خوفاً من العقاب والتسريح من العمل في حال مس ما قالوه بطريقة ما الإشراف والمديرين، فيعمدون إلى المراوغة وعدم قول الحقيقة كاملة حرصاً على بقائهم في العمل.

ج- الاستمارة أو الاستبانة أو الاستقصاء:

عرّف بعض الباحثين الاستمارة بأنها: "أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة، تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات، وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهود والنفقات وتوفر على الباحث التدخل ثانية في مرحلة التطبيق"[١].

تعد الاستمارة من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، وهي تعتمد على استخدام نماذج استبيانات يتم تصميم عناصرها وصياغة فقراتها بالشكل الذي يخدم أهداف الباحث، وذلك من أجل استطلاع آراء أفراد العينة المراد قياس رضاهم الوظيفي، من خلال إجابتهم على الأسئلة التي أعدت بدقة لقياس رضاهم، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة وقلة تكاليفها وخصوبة المعلومات، وفي الوقت نفسه تتلاءم مع مستويات الأفراد المراد استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي[٢]، وتحظى الاستمارة برواج كبير في الاستعمال في مختلف البحوث.

ويمكن تصنيف الاستمارات في قياس الرضا الوظيفي إلى نوعين هما[٣]:

- **الاستبانة المعدة من الباحث:** يتم إعدادها من الباحث بما يتناسب مع موضوع بحثه وأهدافه، مع مراعاة ما ابتكره علماء النفس والاجتماع من المقاييس التي تستعمل كأساليب لقياس الاتجاهات النفسية قياساً كمياً.
- **الاستبانة المعدة من المختصين:** هي استبانة نموذجية يتم إعدادها من قبل مجموعة من المختصين والعلماء والجامعات والمعاهد.

١- د. محمد عبد الحميد، أساليب البحث العلمي، عالم الكتب، القاهرة، عام ٢٠٠٥م، ص٣٥١.

٢- انظر في ذلك:

- وجدي أحمد محيسن، مرجع سابق، ص٦٣.
- د. جمال المرسي، د. ثابت إدريس، مرجع سابق، ص٣٦٦.
- Shraibman, Frimette, An Examination Of The Job Satisfaction Of Carried Public Accountants as it Relates To Their Area Of Practice And Their Locus Of Control, New york university, 2008, pp.57.

٣- انظر في ذلك:

- سما سعد خير الله الفضل، اثر المناخ الأخلاقي في نوعية العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، عام ٢٠٠٦م، ص٧٣.
- Field, d. Taking Measure Of Wok: A G vide To Validated Scales For Organizational Research and Diagnosis. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2002, pp20.

هذه الطريقة من أنسب الطرق التي يمكن استخدامها في قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك لمرونتها في طريقة طرح الأسئلة بأسلوب يعطي النتائج المرضية، وبحسبانها مقبولة وملائمة للخبرات والقدرات العلمية والعملية والمهنية للعاملين، وغالباً ما تكون نتائجها قريبة من الواقع، خاصة في حال كانت الاستبانة مبهمة الاسم، بحيث يستطيع العامل التعبير عن ما يرضيه وما لا يرضيه من عناصر الرضا الوظيفي، ومحتوى العمل وظروفه، وبذلك يكون الباحث قد حقق أهدافه من البحث مع معرفة درجة الرضا الحقيقة عن العمل.

د- **طريقة تقسيم الحاجات:**

تعتمد هذه الطريقة على محاولة معرفة درجة إشباع الحاجات الإنسانية مثل ما اقترحها (ماسلو Maslow)، والتي تتضمن سلماً هرمياً: الحاجات الأساسية (الفسيولوجية)، وحاجات الأمن والسلامة، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى الاحترام والتقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات.

وتصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث يمكن الحصول على معلومات من العاملين حول مستوى درجة الإشباع التي تتيحها الوظيفة، بمختلف أنواع الحاجات لديهم، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها أسئلة متعلقة بها[١].

هـ- **استبانة أو استمارة الرضا عن الأجر:**

هي استبانة تعد حول أنظمة الأجور وتتضمن أسئلة حول رضا العاملين عن العوائد النقدية التي يحصلون عليها من العمل، مثل الرضا عن مستوى الأجر والعلاوات، والزيادات في الأجور، والمزايا الإضافية وإدارة نظام الأجور من قبل الإدارة[٢]. هذه الطريقة توفر للإدارة الأفكار والمجالات الممكنة في حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية، وعدم رضا العاملين عن الأجور والعوائد النقدية الأخرى، لذا تعمد إلى تطوير سياسة الأجور في المنظمة لتغيير الاتجاهات السلبية نحوها[٣].

و- **طريقة تقسيم الحوافز:**

في هذه الطريقة تصمم اسئلة الاستبانة بحيث تحتوي على كل الحوافز التي يتيحها العمل وتعد من العوامل المؤثرة في رضا العاملين مثل الأجر، وظروف العمل، وفرص الترقية، وساعات العمل، وجماعة العمل، والإشراف[٤].

١- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، عام ١٩٨٣م، ص٤٠٥-٤٠٧.

٢- انظر في ذلك:

- د. بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٣٣٩.
- د. حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، عام ١٩٩٧م، ص١٦١.
- د. حامد أحمد بدر، الرضا الوظيفي لهيئة التدريس كلية التجارة، مرجع سابق، عام ١٩٨٣م، ص٦٧.

٣- د. جمال المرسي، د. ثابت إدريس، مرجع سابق، ص٢٩٥.

٤- انظر في ذلك:

- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص٤٠٧.
- د. كريم ناصر علي، د. أحمد محمد الدليمي، مرجع سابق، ص١٣٧.

ز- **مؤشر وصف الوظيفة:**

يعدّ مقياس مؤشر وصف الوظيفة الذي طوره في أواخر الستينات كل من (Kendoll وHlulin وSmith) أكثر المقاييس استعمالاً ورواجاً، بحيث يقيس هذا المؤشر خمسة عناصر للرضا الوظيفي وهي: الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن الإشراف، الرضا عن الأجر، والرضا عن الترقيات، والرضا عن زملاء العمل.

وتعد الاستمارة وفقاً لهذا المؤشر بحيث يتكون كل عنصر من عدة بنود أو عبارات، وهذه البنود عبارة عن كلمات روتينية، أو جمل قصيرة، وتكون الإجابات بـ(نعم، لا، لا أعرف)، بحسب ما يشير العامل إذا كانت المفردة تصف أو لا تصف الوظيفة ويستطيع أن يعطي إجابة لست متأكداً.

نعم: إذا كانت الإجابة تصف عملك، لا: إذا كانت الإجابة لا تصف عملك، لا أعرف أو لست متأكداً: إذا كنت لا تستطيع اتخاذ القرار

وقد سميت هذه الطريقة بمؤشر وصف الوظيفة لأنه يُطلب من العينة المستهدفة وصف أعمالهم، بحيث يحصلون على علامات حسب درجة وصفهم لعملهم وبالتالي الحصول على النتيجة المرجوة والهدف منها هو معرفة الرضا الوظيفي لديهم. على عنصر أو بُعد أو وجه[١].

ح- **استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي:**

تعد استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي من أكثر مقاييس الرضا الوظيفي انتشاراً، وهي الاستبانة الثانية الأكثر استعمالاً بعد مقياس مؤشر وصف الوظيفة، ويقيس جوانب معينة من الرضا الوظيفي.

ويتضمن هذا الاستبيان /١٠٠/ سؤال او بند تشتمل على /٢٠/ جانباً من جوانب الرضا الوظيفي من أهمها[٢]:

١- استغلال القدرات.

٢- التقدم الوظيفي والترقية.

٣- سياسة المؤسسة وإجراءاتها.

٤- زملاء العمل.

٥- الأمن الوظيفي (الأمن المهني).

١- انظر في ذلك:

- د. محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص٣٥١.

- د. نورة غنوش، مرجع سابق، ص٣٤-٣٥.

- http://en.wikipedia.org/wiki/jobsatis faction # med svring-jod satisfaction.

٢- انظر في ذلك:

- Chelladurai. P, Human Resource Management in Sport and Recreation by Human Kinetics, 2006, p177.

- مخلد بن عياد المطيري، الرضا الوظيفي وعلاقته بأسلوب مواجهة الضغوط النفسية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠١٠م، ص٣٢-٣٣.

- Fields,d. op. Cit, p76.

٦- المسؤولية.

٧- ظروف العمل.

٨- الإنجاز.

٩- السلطة.

١٠- المكافأة.

١١- الاستقلالية.

١٢- الإبداع.

١٣- التقدير.

١٤- الإشراف وكفاءة المشرف.

١٥- الأجر والتعويضات والزيادات.

١٦- النقل.

١٧- العلاقات الإنسانية.

وهو مقياس تقدير يَطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه، وتكون الإجابات المقترحة متدرجة من راضٍ جداً، إلى غير راض مطلقاً، بحيث يكون كل جانب متضمن خمس مفردات يؤشر العامل على الإجابة الممكنة المعبرة عن درجة رضاه وفق الآتي[١]:

راضٍ جداً	وتعني راضٍ جداً عن هذا الجانب من الوظيفة
راضٍ	وتعني أنني راضٍ فقط عن هذا الجانب من الوظيفة
لا أعرف	وتعني أنني لا أستطيع أن أقرر أنني راضٍ أو غير راضٍ
غير راضٍ	وتعني غير راضٍ عن هذا الجانب من الوظيفة
غير راضٍ مطلقاً	وتعني أنني غير راضٍ نهائياً عن هذا الجانب من الوظيفة

وأجريت دراسات عديدة على كل من استبيان مينسوتا للرضا الوظيفي، واستبيان مؤشر وصف الوظيفة، وأظهر مستويات عالية من الصدق والثبات، أما الفرق بينهما فهو عدد العناصر التي يقيسها كل منهما، فبينما يقيس استبيان مينسوتا عشرين عنصراً أو بعداً للعمل، نجد أن استبيان مؤشر وصف الوظيفة يقيس خمسة أبعاد أو عناصر فقط[٢].

ط- **طريقة التدرج التجميعي: (ليكارت Likert)**

بدأ (ليكارت) بشرح مقياسه عام ١٩٣٢م، عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان (تقنية لقياس الاتجاهات)، وهو لا يتطلب جهداً كبيراً في حساب قيم أو درجات العبارات، وتحاول هذه الطريقة تفادي الإجراءات المطولة حول تكوين المقياس، ويتكون سُلم هذا المقياس من مجموعة

١- د. عزت عبد العظيم طويل، علم النفس المعاصر، ط٣، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩٩م، ص٢٠٩.

٢- د. فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠١٣م، ص٢٦٩.

من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعاً ما، فيُسأل العامل بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، وتبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يأتي:

أوافق بشدة (أوافق جداً)	
أوافق	
لا أعرف- غير متأكد- لم أقرر	
لا أوافق (أعارض)	
أعارض بشدة (لا أوافق أبداً)	

ويُعطى كل إجابة من الإجابات الخمس درجات تتراوح بين /١-٥/ حسب درجة موافقة العامل أو عدم موافقته على العبارة، وبتجميع الدرجات الكلية التي حصل عليها العامل من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، إذا كانت الدرجة مرتفعة دلت على الاتجاه الإيجابي، والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السلبي، وذلك من الدرجة الكلية لمجموع العبارات[١].

ولاستعمال مقياس ليكارت (التدرج التجميعي) يجب اتباع الخطوات الآتية[٢]:

١- بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة بدقة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، وبعضها الآخر بصيغة السلب.

٢- اختيار عينة لإجراء البحث، وجمع البيانات المختلفة.

٣- جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

٤- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المحصل عليها.

٥- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

٦- تحديد العبارات النهائية للمقياس، وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات غير الملائمة.

ومن الملاحظات التي سجلت على هذه الطريقة ما يأتي[٣]:

- تعدّ هذه الطريقة سهلة نظراً إلى أنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في هذا الميدان.

١- انظر في ذلك:

- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، عام ١٩٨٣م، ص٤١٠.
- محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص٤٣.
- فاتح العبودي، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطية، عام ٢٠٠٨م، ص٥١.

٢- د. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، عام ١٩٩٢م، ص١٣٧-١٣٨.

٣- د. محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الصناعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، عام ١٩٩٩م، ص١٢٢-١٢٣.

- تزيد طريقة (ليكارت) من درجة ثبات المقياس لوجود درجات عدة أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.
- الفرد في هذه الطريقة مطالب بالتعبير عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بالمعلومات عن الأفراد المستهدفين.

ي- طريقة (هيرزبيرج) أو (طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة) أو(رواية القصة):

تنسب هذه الطريقة إلى عالم النفس (هيرزبيرج) وآخرون، وتعتمد على وصف الوقائع والمواقف الحرجة التي مر بها الفرد في ميدان العمل، وقد استعملها في قياس رضا الأفراد لمعرفة مشاعرهم تجاه العمل وقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة مهمة هي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا[١].

فقد أجرى (هيرزبيرج) ورفاقه قياساً للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وذلك بإجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة يطلب منهم ذكر الأوقات التي شعروا فيها بالرضا والسعادة والأوقات التي شعروا فيها بالاستياء خلال مدة معينة[٢].

وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسين للأفراد المراد قياس مشاعرهم نحو العمل، بحيث يكون السؤال الأول إيجابياً يخص المواقف التي يشعر فيها العامل بالسعادة، والثاني سلبياً يخص المواقف التي يشعر فيها العامل بالاستياء، وعن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم ومعرفة رضاهم الوظيفي. وصيغة السؤال تكون كالآتي[٣]:

- الرجاء حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال المدة الماضية (على أن يحدد الباحث المدة التي يريدها بالضبط)، ويطلب من العامل إعطاء وصف التفصيلات بدقة في كل مرة يشعر بهذا الشعور، أي إن يحدد الأسباب التي ولدت لديه هذه المشاعر بالسعادة.
- الرجاء حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فها بالاستياء واليأس الشديد في عملك خلال المدة الماضية (تحدد المدة من قبل الباحث)، وكذلك وصف التفصيلات بدقة لمعرفة الأسباب التي جعلت العامل يشعر بهذا الشعور والإحساس.

هذه الطريقة على الرغم من صلاحيتها للقياس إلا أنها ناقصة جداً، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بحادثة واحدة خلال مدة معينة فقط، وهذا غير كافٍ لوصف المشاعر الوجدانية بالسعادة أو الرضا، أو الاستياء أو عدم الرضا، فالإنسان قد يتعرض في موقف واحد لأحداث متعددة ومتداخلة قد يشعر فيها بالسعادة والاستياء معاً. كما أنها لا تعتمد على معيار يمكن تحويله كمياً، فالمشاعر والأحاسيس لا يمكن قياسها بشكل رقمي، وهذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجة

١- د. سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص١١٢-١١٣.

2 -Grigorudis, Siskos, Customer Satis faction Evalvation: Methods for Measuring and Implementing Service Qvality, International Series in Operations Research & Management Science, Bvsiness Media, 2009, p77.

٣- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، عام ١٩٨٣م، ص٤١٥-٤١٦.

الرضا عن العمل، كما أنها إذا بينت الرضا فإنها تبين وجود الرضا أو عدم وجوده فقط من دون تحديد درجة هذا الرضا الذي يبديه العامل تجاه عمله.

ك- **طريقة الفروق ذات الدلالة[1]: (أوزجود Os Good)**

وضعت هذه الطريقة في عام /١٩٥٧م/، كما تعرف بطريقة الوضع الذاتي، وتعتمد على الدلالة اللغوية.

يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي قطبا المقياس الجزئي على صنفين متعارضين بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة تمثل مشاعره نحو العمل من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي، وفيما يأتي مثال يتناول مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة، بحيث يكون كل مقياس جزئي على شكل خط مستقيم يوجد في كل نهاية منه صفة متناقضة للصفة المقابلة، وبينهما سبع درجات (١⟵٧)، تدل النقطة من (٥⟵٧) على الاتجاه الإيجابي، ومن (١⟵٣) على الاتجاه السلبي، وبينهما تدل النقطة الوسطة (٤) على الحياد، على الشكل الآتي:

الأجر:

مناسب	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١ غير مناسب

فرص الترقية:

عادلة	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١ غير عادلة

ساعات العمل:

مناسبة	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١ غير مناسبة

وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانباً من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجر، الإشراف، ...)، فيكون مجموع كل مقياس جزئي ممثلاً لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل.

ثم تجمع الدرجات التي أشار إليها الفرد في كل مقياس جزئي، فتمثل مستوى الرضا العام لديه، وبذلك يتم تحديد درجة الرضا عن جزء من أجزاء العمل، ودرجة الرضا العام لجميع أجزاء العمل والذي يمثل درجة الرضا الوظيفي.

١- المرجع السابق، ص٤١٤-٤١٥.

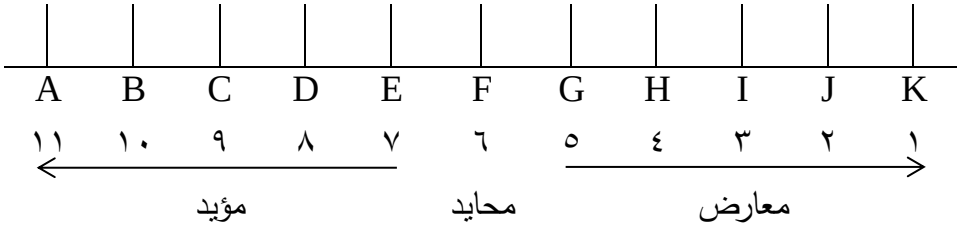
ل- **طريقة الفواصل المتساوية: (ثرستون Thurstone)**

قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي والاتجاه عام /١٩٢٨/ من قبل (ثرستون)، بحيث وضع عدداً من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية البعد[١].

ففي حالة الرضا الوظيفي تحدد متغيراته، ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه، وعادة ما تفوق المائة عبارة[٢]. وتبدأ هذه الطريقة بتجميع مفردات تصف مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، أو تصف الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله، ثم يقيم المحكمون درجة صدق المفردات التي أعدت لقياس الرضا، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين الكبير، ويُحتفظ بالمفردات والعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة الممثلة للرضا الذي تشير إليها العبارات وفق تقييم المحكمين.

واستخدام مقياس العبارات (لثرستون) في قياس الرضا عن العمل لا يطلب من العمّال تقديم درجات، وإنما استجابة لكل مفردة، تترجم هذه الاستجابة بعدة اختبارات وفقاً لاعتقاد العامل وإحساسه وتقديره ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة، ويكون مجموع الدرجات التي تقابل استجابة العامل حول كل بند من بنود الاستفتاء، أو المقياس التي وافق عليها هي الدرجة التي تترجم رضاه عن العمل، والعكس صحيح بالنسبة إلى عدم الرضا[٣].

وفي الحقيقة أن (ثرستون) طبق الطريقة لأول مرة لقياس الاتجاه نحو الكنيسة، وكان المقياس على النحو الآتي[٤]:



بحيث كل مجموعة من العبارات تحمل حرفاً، ثم تحول الحروف إلى درجات

A=١١ .....K =١

وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهداً كبيراً ليستطيع المحكمون تحديد وزن كل عبارة من العبارات[٥].

مما سبق يتبين أن هناك تعدداً في الأساليب التي يتم استخدامها لقياس الرضا الوظيفي، إذ تنوعت بين مقاييس موضوعية وذاتية، وذلك يأتي كنتيجة طبيعية نسبة إلى اختلاف ظروف كل منظمة

١- د. عبد اللطيف خليفة، عبد المنعم شحاتة محمود، سيكولوجية الاتجاهات (المفهوم – القياس – التغير)، دار غريب، مصر، د.ع، ص٩٥.

٢- د. سعد جلال، المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، د.ع، ص٧٧١.

٣- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص٤٠٨-٤٠٩.

٤- د. محمد عبد الرحمان العيسوي، علم النفس الاجتماعي، دون دار للنشر، مصر، د.ع، ص٢٣٦.

٥- محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص٤٤-٤٥.

عن غيرها، سواء من حيث الحجم، أو طبيعة العمل ونوعيته، او المستوى الثقافي والعلمي للأفراد العاملين في المنظمة. وكذلك باختلاف الآراء في تفسير ظاهرة وحالة الرضا الوظيفي من قبل الباحثين.

وأعتقد أن أنسب الطرق وأقربها التي تحقق النتيجة المرجوة من إجراء القياس، وهي معرفة الرضا الوظيفي لدى العمّال، هي طرق المقابلة الشخصية، شرط أن تجري المقابلة من قبل مختصين وليس رؤساء العمل والمشرفين، وكذلك طريقتا مؤشر وصف الوظيفة واستبانة (مينسوتا)، فهما يسمحان للعامل بالتعبير عن رأيه عن مدى رضاه على كل جزء من أجزاء العمل، وأيضاً شرط أن تكون الاستبانة أو الاستمارة مجهولة الاسم حتى لا يتأثر العامل جراء قول الحقيقة ولا يتعرض إلى المحاسبة من قبل المشرفين والمديرين.

المطلب الثاني

آثار الرضا الوظيفي وفوائده

من الحقائق العلمية أن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، ويزيد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه. وهو يمثل مؤشراً مهماً على فعالية التنظيم.

لذلك يجب الاهتمام بالرضا الوظيفي في كل مجالات العمل وفي كل وقت، وذلك لسببين أساسيين هما:

١- لكونه هدف كل عامل كغاية حياتية، وهو السبب الأهم الذي يضمن بقاء العامل وجديته حتى وإن كان الأجر مرتفعاً، فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون العامل مستقراً، ولن يكون أداؤه جيداً ومرتفعاً.

٢- أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذ يُحدث أثاراً سلبية أو إيجابية في سلوك العامل بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل.

عليه نسأل ما الآثار التي يرتبها الرضا الوظيفي على مسيرة العامل في عمله؟

وما الفوائد التي يجنيها العامل والمنظمة من الرضا الوظيفي؟

أولاً- آثار الرضا الوظيفي:

من أهم الآثار التي يتركها الرضا الوظيفي في المنظمة وسلوك وصحة العامل الآتية:

أ- آثار الرضا الوظيفي في الصحة العضوية:

الحالة النفسية لها تأثيرٌ في الناحية العضوية، وقد بينت الدراسات العديدة تدهور الحالة الجسمية للعمّال بفعل المشكلات الاجتماعية والنفسية.

ولقد أكد (دبراي) على وجود ارتباطات واضحة بين المشكلات ذات الآثار في الناحية النفسية وبعض الأمراض التي تظهر على العمّال في أثناء قيامهم بعملهم، وعلى وجود علاقة سببية بين الحالات

النفسية وحالات الوظائف العضوية، والرضا كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيراً في الصحة العضوية[١].

كما توصل (هيرزبيرج) وزملائه عام ١٩٥٩م إلى أن الأعراض العضوية مثل (آلام الرأس، وفقدان الشهية، وعسر الهضم، والغثيان)، تَحدث بعد تكرار غير الراضي الوظيفي كنتيجة حتمية.

ووجد (بروك) عام ١٩٧٠م ارتباطاً بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، وصعوبة التنفس، وصداع الرأس، والتعرق والمرض.

أما (وايت) فتوصل عام ١٩٥٥م إلى أن نسبة /١٨%/ من حالات القرحة المعدية، التي ظهرت في معمل واحد عند العمّال غير الراضين عن عملهم، يُظهر أن الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمّال أو لضمان بقائهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية بأحسن صورها، فضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية، والصحة العضوية تقلل من معاناة العمّال وتزيد من رضاهم.

وذهب (بالمور وآخرون) إلى أكثر من ذلك، بحيث جعلوا من الرضا الوظيفي شرطاً من شروط طول العمر[٢].

ب- **آثار الرضا الوظيفي على الصحة العقلية:**

العامل الذي تُرغمه ظروفه الاجتماعية والاقتصادية على البقاء في عمله مهما كان نوعه، أو الظروف المحيطة به، أو الظروف المعيشية الحياتية، يحيا صراعاً داخلياً نفسياً يزداد يوماً بعد يوم، يجعل من عمله ضغطاً كبيراً عليه، هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقيلة، ولقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع لبيان مدى العلاقة بين الرضا والصحة العقلية، ومنهم (كورنهاوسر) الذي أكد بعد دراسة معمقة عام ١٩٦٥م على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية، وأن ظروف العمل هي أحد مسببات عدم الرضا، ومشكلات الصحة العقلية لدى العمّال، وبالعكس فإن العامل في ظروف ومحيط عمل جيد ومناسب يبعث على الارتياح والرضا، وتكون حالته العقلية أبعد عن الضغوط والمشكلات والاضطرابات، وفي حالة من الاستقرار والهدوء والارتياح، وأيضاً لا شك في أن للصحة العضوية التي تؤثر فيها درجة الرضا آثاراً في الصحة العقلية[٣].

١- د. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، عام ١٩٨٤م، ص٢٥٩-٢٦٠.

٢- انظر في ذلك:

- Aydogdu, Sinem and Asikgil, Baris: An Empirical syudy of the Retation shp among job satisfaction: Organizational Commit ment and Turnaver International Review of Management and Mar Kar Keting VoL.1 no.3, 2011m pp43-53.
- Salyer, M. Chelle p. Rollins, Angela l, Kelly, Yu- Fan, Lysaker, Paul H. and Williams, Job Satisfotino and Burnout, among VA and Community Mental Health Health Warkers- Adm. Policy ment. Health, 40m 2013m pp69-75.

٣- عبد النور أزرقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمّال الجزائريين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، عام ١٩٩٧م، ص٨٣-٨٤.

ج- **آثار الرضا الوظيفي على الأداء:**

هذا العنصر من أهم العناصر من حيث اهتمام الباحثين في هذا الميدان، والسبب في ذلك هو أننا نريد أن يكون العمّال سعداء ومنتجين في عملهم[١]، ولأنه عندما تنخفض درجة الرضا لديهم يؤدي ذلك إلى آثار سلبية على أدائهم وسلوكهم الوظيفي. ونظراً إلى أن المعنويات ليست ثابتة، وإنما هي ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت إلى آخر بتأثير المعوقات التي تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية أو الإيجابيات التي تسهم في إشباعها. لذا فمن المهم أن تستمر الإدارة في قياس المعنويات واكتشاف المشكلات وتشخيصها وعلاجها من خلال أساليب التحفيز الفاعل والعادل[٢].

لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملاً مسبباً للسلوك المهني، وبالخصوص مستوى الأداء، والذي أكدته نتائج الدراسات والبحوث، خاصة عند إدخال تغيرات على محيط العمل وظروفه كمدد الراحة، وساعات العمل، ونوع الإشراف، والحوافز، إذ يتحسن الأداء والروح المعنوية.

ويشير كثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني لا بد من فهم طبيعة الشعور وعلاقته بطريقة العمل وأسلوبه، فإذا لاحظ العامل أن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه، فإن شعوره سيكون إيجابياً، أما إذا رآه تهديداً لوجوده فإن شعوره سيكون سلبياً ما يؤثر في أداء العامل[٣].

وقد خلص الباحثون إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا والأداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل زاد معه مستوى الأداء، أي كلما ارتفعت درجة الرضا أدت إلى ارتفاع درجة الأداء كماً ونوعاً[٤].

كما وجد الباحثون أن زيادة الرضا الوظيفي للعامل تزيد من مشاركة المعرفة والذي بدوره يؤدي إلى أداء أفضل[٥].

د- **آثار الرضا الوظيفي في الإنتاج:**

توصلت معظم الدراسات إلى أنه مهما كان المتغير الذي يرتبط بالرضا الوظيفي، فإن هناك علاقة قوية بين الرضا والإنتاج، والحقيقة أن ارتفاع الإنتاج أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد

١- المرجع السابق، ص٨٤.

٢- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، مرجع سابق، ص٤٧٢-٤٧٣.

٣- انظر في ذلك:

- د. عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم ونماذج ونظريات)، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، بنغازي، عام ١٩٩٥م، ص٤٩٣.

- عبد النور أزرقي، مرجع سابق، ص٨٤.

٤- إيمان صبيان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير وحوكمة الشركات، جامعة تلسمان، عام ٢٠١٢م، ص١٣٠.

5 -Ismail, w.k, Nor, K.M. and Mar janit Therole of Know ledge Sharing Practice in Enhancing Project Success. Inlerdiciplinarty Journal of Contem Porary Research in Businss 1.7, 2009, pp34-52.

في أسباب متعددة، وأكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقة السببية بين الروح المعنوية الناتجة عن الرضا والإنتاجية، وأن الروح المعنوية العالية تؤدي إلى إنتاجية عالية.

كما تحدث عديد من الباحثين عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا والإنتاج لكون أحدهما سبباً للآخر، فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج، فإن الإنتاج يؤدي بدوره إلى ارتفاع الرضا. وكتعبير نفسي يقول (فورد): "إن الأداء والإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية إيجابية".

ولكي يؤدي ارتفاع الإنتاج، إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل أن مجهوده مهم جداً في تحريك عجلة الإنتاج، والسبيل إلى ذلك تحفيز الفرد للإنتاج من خلال المكافآت المادية والمعنوية، وكلما زاد الرضا زادت معه مستويات الإنتاج، وهكذا تكون العلاقة التبادلية بين الرضا والإنتاج، والتأثير بين الطرفين متبادل[١].

هـ- آثار الرضا الوظيفي في الاتجاهات والولاء للمنظمة[٢]:

عدّ علماء الاجتماع الولاء للمنظمة مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات، لأنها تسعى إلى تحقيق أكبر قدرٍ من ولاء الأفراد لها، وأن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرون على أن يصنعوا الولاء في نفوس العاملين معهم، من خلال خطط إدارية واستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافآت لها، ويمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءً يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد لتتحقق أهداف المنظمة وتطورها ونموها، ويدفع العاملين إلى بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع.

هذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة، ومقاومة المغريات لدى المنظمات الأخرى.

اهتم عديد من الباحثين بمفهوم الولاء للمنظمة منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا، ويرجع هذا الاهتمام إلى الأثر الواضح له على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

عليه، إذا كان العمل جزءاً من الحياة اليومية للفرد فله تأثير في حياته، ذلك أن الرضا الوظيفي له تأثير في رضا الفرد في الحياة بصفة عامة، بل أكثر من ذلك يعد الجانب الأهم في سعادته ورضاه، لكون العمل هو المجال الذي يقضي فيه معظم أوقاته، ولكونه مصدر رزقه وقوته وقوت عائلته، ومن الناحية

١- انظر في ذلك:

- عبد النور أزرقي، مرجع سابق، ص٨٨.
- د. عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص٤٩٣.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص١١٧.
- عبد النور أزرقي، مرجع سابق، ص٨٤.
- د. عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص٤٩٧.

النفسية يمكن القول إن العمل ضرورة وجودية؛ إذ هناك أفراد لا يمتهنون مهنة إلا لتحقيق التوازن النفسي، فيقول بعضهم (لا بد من أن أكون كغيري اشتغل، وأتقاضى أجراً عن جهدي) على الرغم من اكتفائهم مادياً، لذلك فإن الرضا الوظيفي له آثار واضحة في مختلف الاتجاهات في العائلة.

وقد وجد كل من (وايتر، وكورنهارس، وإيرس باريت) علاقة بين اتجاهات وولاء العمّال نحو العمل والمنظمة واتجاهاتهم نحو حياتهم، وأن هذه المعادلة متبادلة التأثير، فكما أن لولاء العمل أثاراً في اتجاهات الحياة فلهذه الاتجاهات آثارٌ في الحياة العملية الوظيفية، والحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين طرفي المعادلة، إذ إن الحياة اليومية المتواصلة بين جميع جوانبها، والمشكلات والظروف التي يتخبط فيها العامل خارج عمله تؤثر بصورة أو بأخرى في توازنه في مكان العمل، وتشكل إحدى مكونات مستوى رضاه، بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض الجوانب الشخصية (عاداته، ميوله، عواطفه، أساليب سلوكه كلها) في النوعين من الاتجاهات والولاء.

كما أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤثر في نظرة العامل إلى نفسه وقدراته، (فهيرزبرج) وجد أن الرضا الوظيفي يرفع من الثقة في النفس وهي نتيجة مهمة جداً إذ الثقة في النفس تجعل العامل يبذل كل ما في وسعه ويقدم كل إمكانياته اتجاه المنظمة ليؤكد ولاءه لها.

وهكذا تبدو أهمية التعرف على المشاعر الوجدانية للعمّال بالنسبة إلى المنظمة في الحفاظ على الصحة العضوية والعقلية لمواردها البشرية وضمان ولائهم لها وأمنهم الوظيفي، وتقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لهم في سبيل ارتقائهم في أدائهم وإنتاجيتهم، ما يعود بالنفع على تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها وكينونتها وتجويد مخرجاتها والحفاظ على قوة رأس مالها البشري. ونسأل أنفسنا ما الفوائد التي تتحصل من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي؟

ثانياً- فوائد الرضا الوظيفي[1]:

يعدّ الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات نجاح وعافية المنظمة ومدى فاعليتها، فالعمّال الذين يشعرون بالرضا عن عملهم يكونون أكثر استعداداً للاستمرار بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة، وأكثر نشاطاً وحماساً في العمل وفي الحياة الاجتماعية والبيئة المحيطة به، أي إن المنظمة التي تحقق الارتياح والشعور بالسعادة لعمالها، يتحقق لها بشكل آلي فوائد عديدة من الرضا أهمها ما يأتي:

١- انظر في ذلك:

- د. خضير كاظم حمود، د. موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط١، دار إثراء، عمان، عام ٢٠٠٩م، ص٩٧.
- د. كريم ناصر علي، د. أحمد الدليمي، مرجع سابق، ص١٢٧-١٢٨.
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص١١-١٢.
- د. محمود البديوي، مرجع سابق، ص٤٠.

أ- **الفوائد السلوكية والاجتماعية:**

تتمثل هذه الفوائد السلوكية والاجتماعية في الآتي[1]:

١- **القضاء على الخسارة الاجتماعية:** التي تحدث خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم الرضا عن عملهم الحالي، لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وخبراتهم الحالية، وشعورهم بالإحباط، ما يؤدي إلى تشويه صورة المنظمة في المجتمع المحيط بها وتفقد إشراقتها وفاعليتها. ويؤكد بعض الباحثين أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، وأن العمّال الراضين عن عملهم راضون عن حياتهم الاجتماعية والأسرية، وأنهم أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والعكس صحيح.

كما أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل إحدى محددات الرضا الوظيفي والمهمة في حياة العامل فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها.

٢- **تقليل ظاهرة التغيب وتخفيف معدل دوران العمل في المنظمة:** تعدّ ظاهرتا التغيب ودوران العمل من النتائج السلبية لعدم رضا العمّال عن عملهم، وما يترتب عليها من آثار سلبية تعود بالخسائر المادية والمعنوية للمنظمة، لذلك فإن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وشعورهم بالارتياح في العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم، سيؤدي إلى إبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية وتنخفض درجة معدل الغياب عن العمل ومعدل دوران العمل.

٣- **زيادة الولاء التنظيمي:** الولاء التنظيمي يجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لعملهم وللمنظمة، ونشاطهم وإخلاصهم لها غالباً ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، إذ ينظرون إلى مشكلات المنظمة وأزماتها على أنها مشكلات شخصية لهم، ما يقوّي الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وأنها ملاذهم ومصدر رزقهم ورزق أولادهم، فيسعون دائماً إلى الحفاظ عليها واستمراريتها ونجاحها.

ومن نتائج الالتزام والولاء التنظيمي، زيادة الجهد المبذول وانخفاض معدل دوران العمل وانخفاض نسبة الغياب والتأخير وزيادة جاذبية الأفراد الموجودين خارج المنظمة.

٤- **زيادة الاستقرار التنظيمي:** تحقيق الرضا الوظيفي بدرجة جيدة للعمّال، يزيد الرقابة الذاتية على أنفسهم وأعمالهم، ما يجعلهم يقومون بواجباتهم الوظيفية من تلقاء أنفسهم من دون حاجة إلى رقيب عليهم، وهذا يؤدي إلى تخفيض دور الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيهم، فتحيا المنظمة حالة من الاستقرار والثبات التنظيمي.

١- انظر في ذلك:

- د. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م، ص٢٢٩.
- د. كريم ناصر علي، د. أحمد الدليمي، مرجع سابق، ص١٢٨.
- Ahamad, Zainal Ariffin 8 Yekta, Zeinab Amini, Retationship, be Tween Perceved Organizational Support Lealer Ship Behavior and Job Satis Faction, 2010, pp162-184.

٥- **تحفيز السلوك الإبداعي والابتكار:** وتكون هذه الفائدة حصيلة رضا العمّال والناتج من أداء وظائف ذات معنى تتناسب مع قدرات وطاقات العمّال، والأعمال الهادفة، فكلما تمكنت المنظمة من زيادة رضا العاملين من خلال إعادة تصميم الأعمال وفق الفروق الفردية لتكييف العمل الذي يؤديه العامل ليتناسب مع قدراته ومهاراته وخبراته حقق ذلك التحفيز لديه السلوك الإبداعي والابتكار ليتناسب مع التطور والحداثة من أجل تحديث آليات العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

ب- **الفوائد المادية والاقتصادية**[١]:

تتمثل أهم الفوائد المادية والاقتصادية لتحقيق الرضا الوظيفي في الآتي:

١- **التقليل من التكاليف المتعلقة بالغياب وحوادث العمل:** إن تكاليف غياب العمّال عن العمل تصل إلى مبالغ كبيرة جداً في بعض الأحيان، فقد أثبت بعض الدراسات الميدانية أن المنظمة التي يكون فيها نسبة الغياب (١%) من عمّالها، يؤدي ذلك إلى ارتفاع التكاليف إلى مبالغ باهظة خلال السنة، ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك بل تتعداه إلى توقف الآلات والعمل في وظيفة العامل الغائب، وتكاليف تدريب عامل آخر للقيام بالعمل نفسه، وإرهاق العامل إذا تم تكليفه بعملين معاً لسد مكان العامل الغائب.

كما أن تكاليف حوادث العمل والإصابات باهظة جداً، من حيث المعالجة والغياب المسوّغ عن العمل والتعويضات المالية عن الإصابة، فكل ذلك يشكل زيادة في النفقات والتكاليف على المنظمة، لذلك فإن تحقيق الرضا الوظيفي يقلل من هذه التكاليف إلى درجة كبيرة.

٢- **التقليل من تكاليف دوران العمل:** تكون تكاليف دوران العمل ذات خسارة مادية وبشرية، لأن العامل الذي يستقيل من عمله بعد مدة من العمل في المنظمة يكون قد اكتسب الخبرة والمعرفة في عمله.

ويذهب ما أنفقته عليه المنظمة في تأهيله وتدريبه وإكسابه المعلومات والخبرات، ثم تنفق على العامل الجديد المبالغ الباهظة لكي يقوم بعمله، فتصبح التكاليف مضاعفة ما أنفقته على العامل المستقيل والعامل الجديد، لذلك فإن من الفوائد المالية والاقتصادية للرضا الوظيفي تخفيض هذه التكاليف من خلال ثبات العمّال في عملهم والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.

٣- **التقليل من الآثار الصحية والعقلية:** من الفوائد الناجمة عن الرضا الوظيفي أن العاملين الراضين عن عملهم يتمتعون بصحة نفسية وذهنية وجسدية عالية، ما ينعكس أثره في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين والعكس صحيح.

١- انظر في ذلك:

- د. خضير كاظم حمود وآخرون، مرجع سابق، ص٩٧.
- د. كريم ناصر علي، د. أحمد الدليمي، مرجع سابق، ص١٣٠.

٤- **التقليل من الشكاوى والتظلم:** تظهر الفوائد المادية والاقتصادية للرضا الوظيفي من خلال تقليل التكاليف الناجمة عن الشكاوى والتظلم والإحباط الذي يصيب العمّال غير الراضين، وذلك بالعمل على خفض درجة الشكاوى والتظلم والإحباط في العمل ما ينعكس أثره إيجابياً بخلق درجة عالية من الولاء والانتماء إلى المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها.

ومما سبق نخلص إلى القول: إن تحقيق الرضا الوظيفي بدرجة عالية للعاملين في المنظمة، يؤدي إلى انخفاض واضح وملموس في مستوى الغياب والتمارض ودوران العامل والحوادث، وتحقيق مستوى أمان عالٍ واستقرار اجتماعي ووظيفي، وتنظيمي يحفزهم على الإبداع والابتكار، وانخفاض في مستوى السرقات والضياع وتوقف العمل، وغيرها من السلبيات المرافقة للأداء المتدني في العمل، وذلك من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمؤشرات الدالة عليه.

المبحث الثاني

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومظاهره وديناميكيته

يتكون الرضا الوظيفي من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك عوامل مؤثرة في تحقيقه، ويمكن أن يستدل على مظاهر تحقيقه من خلال سلوكيات العامل الخارجية.

لذلك سوف نتناول هذا المبحث في المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي وديناميكيته ووسائل تحسينه.

المطلب الأول

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو محصلة مشاعر الفرد تجاه الوظيفة التي يشغلها بشكل عام أو أحد مكوناتها، فإنه من المهم التعرف على العوامل التي تؤثر في تحقيقه.

مما لا شك فيه أن هناك العديد من العوامل التي قد تسهم في خلق الرضا الوظيفي، وقد تعددت آراء الباحثين حول تحديد هذه العوامل المؤثرة في رضا العامل عن عمله، ولكن على الرغم من هذا الاختلاف، يبقى الرضا عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل، الذي يتصور أنه يحقق من خلاله حاجاته المختلفة، لكن تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها مرتبطة بعوامل من شأنها أن تؤثر في زيادة درجة الرضا الوظيفي أو نقصانها[1]، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

أولاً- العوامل الذاتية (الشخصية):

هي العوامل التي تتعلق بشخصية العامل وسماته وتسهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه، ومن أهم هذه العوامل[2]:

١- انظر في ذلك:

- د. محسن أسعد، د. نبيل رسلان، مرجع سابق، ص٣٣.
- د. عبد المحسن الحيدر ود. إبراهيم عمر، مرجع سابق، ص٢٥.
- د. حامد أحمد بدر، الرضا الوظيفي لهيئة التدريس كلية التجارة، مرجع سابق، ص٦٥-٦٦.
- د. سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص٦٣-٦٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، عام ٢٠٠٤م، ص١١٣.
- د. عادل سلامة، مرجع سابق، ص١٢٨.
- د. ناصر العديلي، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية، مرجع سابق، عام ١٩٨٦م، ص٢٢٥.
- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٤م، ص١٧٤.
- د. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الأفراد والجماعة)، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٣م، ص٤٣.
- ناصيف عبد الخالق، مرجع سابق، ص٨٢-٨٣.

أ- **السن:** أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة إيجابية بمستوى الرضا لدى العامل، إذ إن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر، وبالتالي فالعمّال الأكثر استياءً من عملهم هم العمّال الأصغر سناً، وأن الأكبر سناً الأكثر رضا، وأن نسبة عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب نظراً إلى ارتفاع مستوى الطموح لديهم، بينما أعلى نسب الرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكييفهم مع منصبهم وتعلقهم النفسي به.

ويفسر بعض الباحثين هذه العلاقة الإيجابية بين العمر والرضا الوظيفي، لجهة أن التقدم في العمر ومرور الزمن يزيد من مستوى الرضا، ومع مرور الزمن يصبح الفرد أكثر واقعية فيما يتعلق بما ينتظره من الوظيفة، هذا المستوى من البلوغ ينتج عنه رضاً أكثر.

ب- **الجنس:** في كثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة عن أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء العملي. وهذه ظاهرة سلبية تجاه المرأة تؤثر في النتيجة في درجة رضاها عن العمل.

وقد كان متغير الجنس من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو مستوى أداء الرجال نفسه، إذ أشارت الدراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة في أداء العمل، وعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل وفي الأسلوب نفسه، وأكدت الدراسات أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس، وإنما إلى طبيعة التعليم، والراتب، ومدة الخدمة، وأنه إذا ما تم التحكم بهذه العناصر سيكون الرضا الوظيفي لديهم متساوياً، إذ يكون الرجال بصفة عامة أكثر رضا، ما عدا في عامل الأجر إذ تبين أن النساء أكثر رضا، وأن النساء العاملات اللواتي لديهن أطفال يفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة، وذلك للقيام بواجباتهن العائلية[1].

ج- **المؤهل العلمي: (المستوى التعليمي):** توصلت الدراسات إلى أن العمّال الأكثر تعليماً يكونون أقل رضا قياساً بالأفراد الأقل تعلماً، ويرجع ذلك إلى أن مستوى الطموح أعلى لدى العمّال المتعلمين مقارنة بطموحات العمّال الأقل تعلماً، ونتيجة التباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عدم الرضا عن العمل

١- انظر في ذلك:

- د. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص٤٩.
- د. عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص٤٧٠-٤٧١.
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص١٧.
- د. علي محمد عبد الوهاب، د. عابد سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، عام ١٩٩٣م، ص٧١-٧٥.

والاستياء منه. وأشار (جرنبرج وبارون) إلى أن التعليم هو التغير الدائم نسبياً في السلوك الناتج عن الخبرة، وأنه كلما زاد اهتمام المنظمة بنشر التعليم بين العاملين زادت إنتاجيتهم[١].

د- الحالة الزوجية: لا توجد دراسات كافية يمكن من خلالها الوصول إلى استنتاجات حول تأثير الحالة الزوجية في الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى العمّال، لكن الدراسات تشير باستمرار إلى أن العامل المتزوج يكون غيابه أقل، ومعدل دوران العمل أقل، وأكثر رضا عن عمله مقارنة بزملائه غير المتزوجين، إذ إن الزواج يؤدي إلى تزايد المسؤوليات ما يجعل من الاستقرار في العمل أكثر أهمية من أجل تأمين حاجات أسرته[٢].

هـ- مدة الخدمة: تُعرّف مدة الخدمة بأنها (المدة الزمنية للبقاء في عمل معين)، وتشير القرائن إلى أن مدة الخدمة تُعدّ الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. وكثير من الدراسات تناولت متغيرات سنوات الخبرة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، فأظهرت نتائج بعض الدراسات عدم وجود دلالة إحصائية في رضا الموظفين ترجع إلى عدد سنوات الخبرة، بينما أكدت دراسات أخرى العكس، ولعل الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة أرجعت ذلك إلى أن الفرد كلما ازدادت خبرته أصبح أكثر تمكناً وتكيفاً مع عمله، ويرتبط به نفسياً، ما يؤثر في مستوى الرضا لديه[٣].

و- القدرات: هناك حقيقة مضمونها أن الناس خلقوا متساويين، ولكن هذا لا يعني أنهم خلقوا متساويين في قدراتهم على أداء مختلف الأعمال، وإنما تعني، أنهم متساوون في حق استخدام تلك القدرات في مختلف المواقف، فالناس لديهم قدرات مختلفة تؤهلهم للقيام بأعمال مختلفة، وهذه القدرات يمكن تصنيفها في مجموعتين[٤]:

١- انظر في ذلك:
- د. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل استراتيجي) مرجع سابق، عام ٢٠٠٣م، ص٢٣٢.
- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص١٠٠.
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص١٧.
- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، عام ٢٠٠٧م، ص١١٣.

٢- د. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص٤٤.

٣- انظر في ذلك:
- د. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص٤٤.
- وجدي محيسن، مرجع سابق، ص٥٨.
- د. عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص٢٥٩-٢٦٠.

٤- انظر في ذلك:
- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص١٤٧.
- نجوى نعيم أبو رمضان، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، عام ٢٠٠٤م، ص٣٤.

١- القدرات الذهنية: هي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهمات الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة إلى مستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند إلى تحليل المعلومات والتفكير بعناية، ومن هذه القدرات (الذكاء والقدرات اللفظية والتعبيرية، والقدرة على الاستنتاج والقدرة على الاستقراء، والسرعة الإدراكية، وقابلية الحساب، والذاكرة).

٢- القدرات البدنية: هي قدرات ترتبط بمختلف الأعمال التي تحتاج إلى قدرات جسمانية او بدنية مختلفة، ومن أهم تلك القدرات (القوة، والمرونة، وقوة التحمل، والسرعة).

وفي الواقع العملي، نجد أن بعض الوظائف تحتاج إلى قدرات بدنية أكثر من القدرات العقلية، في حين أن هناك وظائف تحتاج بدرجة أكبر إلى القدرات العقلية أكثر من حاجتها إلى القدرات البدنية، مثل وظائف الإدارة، والوظائف التخصصية، والفكرية، وبوجه عام، فإن الكثير من الوظائف يحتاج إلى مزيج من القدرات البدنية والذهنية، وهذا بدوره يؤثر في الرضا الوظيفي، فكلما شعر العامل بقدرته على إنجاز الأعمال والمهمات المكلف بها مستخدماً قدراته، شعر بالرضا والارتياح لما تم إنجازه[١].

ز- **الشخصية:** هي ذلك النموذج المتفرد والمستقر نسبياً في السلوك والفكر والعواطف، وباشتراكها مع القدرات والعوامل الموقفية المختلفة يتحدد السلوك في التنظيمات، وفي ضوء هذا المدخل فإن فرداً بعينه قد يكون أكثر ملاءمة من غيره للقيام بعمل معين، لأنه يمتلك الخصائص والقدرات الشخصية المتوافقة مع العمل المطلوب أداؤه، وكلما كان هذا التوافق كبيراً، كان الفرد أكثر إنتاجية وأكثر رضا عن العمل، ويرى بعض الباحثين أنها: "مجموعة من الخصائص والميول الثابتة نسبياً، والتي تحدد السلوك النفسي المشترك والمختلف بين الناس، والأفكار والمشاعر والأفعال"، والتي تتميز بالاستمرارية على مدى مدة زمنية طويلة، وهي التي تحدد علاقة الفرد بالأفراد كافة المتعاملين معه، وتحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية، كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة، وتعدّ الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته، والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيون أن فهم الشخصية الآدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، لذلك لا بد للمدير من تفهم شخصيات الأفراد الذين

١- انظر في ذلك:

- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص١٤٧-١٤٨.
- نجوى نعيم أبو رمضان، مرجع سابق، ص٣٤.

يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي شعورهم بالرضا عن عملهم وأنفسهم[١].

ح- القيم: تُعرّف القيم بأنها: "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى" وتختلف القيم باختلاف التخصصات المهنية. وتلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فبعضهم يعتقد بقيم المال، وبعضهم الآخر يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، وآخرون يعتقدون بقيم خدمة المجتمع والآخرين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حدٍ كبير في رضا الفرد عن العمل[٢].

ط- الاتجاهات: يمكن تعريف الاتجاهات النفسية بأنها: "تكوينات ثابتة نسبياً في المعتقدات والمشاعر والنيات السلوكية نحو أشياء موجودة في البيئة". ويمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها: "مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص"، ومن الممكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو أبعاد إيجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة السابقة، لذلك فإن الاتجاهات النفسية لها أهمية كبيرة في العمل، ولها تأثير واضح في سلوك العاملين في المنظمات، كما تلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في بناء السلوك التنظيمي، للفرد والتأثير فيه، ويظهر التأثير واضحاً في الظواهر العامة مثل الالتزام التنظيمي، والوظيفي، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل فيها[٣].

وأوضح (جرنبرج وبارون) أن المقصود بالاتجاهات نحو العمل: "المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي نحو العمل نفسه، والظروف التي تُؤدّى فيها، والناس الذين يتعامل معهم، وللاتجاهات نحو العمل علاقة ببعض مفاهيم السلوك التنظيمي مثل الأداء، والغياب عن العمل، ومعدل ترك العمل، التي تؤثر في درجة الرضا عن العمل"[٤].

١- انظر في ذلك:
- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص١٢٨.
- د. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص٦١.
- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص٨٠.
- د. حسين حريم، مرجع سابق، ص٤٩.
- د. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، عام ٢٠٠١م، ص٣٣٤.

٢- انظر في ذلك:
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، عام ٢٠٠١م، ص١٥٢.
- د. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٢م، ص٨٥.

٣- انظر في ذلك:
- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص١٩١.
- د. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٨٠.

٤- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢٠٤.

ي- الدافعية: هي عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين، فالدافعية احدى المحددات العديدة المؤثرة في الأداء. وذُكر أن الدافعية ما زالت محور اهتمام إدارات المنظمات المختلفة والتي تسعى لتحقيق أعلى إنتاج وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ومعدل الغياب عن العمل، فكما هو معروف، الدافعية عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة، وهذا يسبب حالة من التوتر، فإذا ما نجح في ذلك زال التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل، وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي، لذلك تُعدّ الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً في مستوى الرضا الوظيفي[١].

ك- حاجات الفرد والشعور باحترام الذات[٢]: إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص إلى آخر، وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوافر من خلال العمل، فكلما كان هناك توافر لهذه الحاجات وإشباع مناسب للفرد ارتفعت لديه درجة الرضا عن العمل. كما أن توافر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته، وجهة عمله، ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها، يؤدي ذلك إلى ارتفاع درجة رضاه عن العمل، وكلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال في الرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم وذاتهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم. وكذلك كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكييف معها كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الذين لا يحسنون التعامل مع المشكلات التنظيمية والتفاعلات العمّالية فإنهم ما يلبثون أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

ثانياً- العوامل التنظيمية:

هي العوامل التي تتعلق بالتنظيم وظروف وشروط العمل، أي تتمثل بما يسود في التنظيم من علاقات وظيفية ومحتوى الوظيفة ونطاقها ومداها، وعلاقة ذلك ببيئة العمل وظروفه ونوعه، وهذا ما يسمى بالفعالية التنظيمية داخل المنظمة (التنظيم). ويقترن حدوثها بدرجة الرضا والارتياح لدى العمّال حول ما يحيط بهم، وعندما يوفر لهم العمل الذي يؤدونه فرص الاستفادة من مهارتهم وقدراتهم وإمكانية

١- انظر في ذلك:
- د جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص١٦٤.
- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص٨٠.
- د. حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص١١٠.

٢- انظر في ذلك:
- د. علي عبد الوهاب، د. عايد خطاب، مرجع سابق، ص٧١-٧٥.
- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص١٥٧.
- د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص٢٤٣.

تطويرها عن طريق التعليم والتدريب، ويوفر لهم الأمن والطمأنينة لا يبقى أمام العمّال إلا أن يمارسوا أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر للإبداع والتطوير والتعليم المستمر. ومن هذه العوامل:

أ- **نظام العوائد:** تمثل العوائد كل أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات من الإشباع لعمّالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية واجباتهم ومهماتهم وأهمها: الأجر، والحوافز والمكافآت، والترقية، فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقاً لنظام محدد ثابت يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل[١].

١- **الأجر: (الراتب):**

عُرّف الأجر بأنه: "المقابل الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي الذي يبذله"[٢].

كما يعرف الأجر بأنه: "المقابل الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله في عمله"[٣].

وعُرّف الأجر بأنه: "ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة، في إدارة حكومية، أو مؤسسات عامة، أو في مؤسسات خاصة، وذلك بتأديته عملاً معيناً أو وظيفة معينة"[٤].

ويأتي الأجر في مقدمة التقديرات التي تواجه الفرد لاختيار الوظيفة، والاستمرار فيها ورضاه عنها، ذلك أن الأجر يعدّ المصدر الرئيس في تأمين حاجاته المعيشية، ومتطلباته الاجتماعية[٥].

ويتوقف رضا العامل عن الراتب الذي يتقاضاه بمدى كفايته لإشباع حاجاته الأساسية، وعدالته مقارنة بالجهد المبذول، وبمستوى الراتب في المنظمات الأخرى، وأي نقص في كفاية الراتب لتحقيق الحاجات الأساسية للعامل، قد يؤدي إلى ظهور علامات عدم الرضا لديه، والتي تنعكس على أدائه في العمل. وقد أشار كثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، إذ كلما زاد مستوى دخل العاملين زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح. إلا أن (هيرزبيرغ) يرى أن الأجر لا يؤدي إلى الرضا، وإنما يمنع مشاعر الاستياء لدى الفرد، أي الأجر ليس بأهمية باقي العناصر.

فالأجر له إشباعات كثيرة، فهو يعطي الشعور بالأمن والارتياح كما يرمز إلى المكانة الاجتماعية، وينظر إليه العامل على أنه رمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته. وفي بعض الحالات قد يكون

١- انظر في ذلك:

- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص٢٠٢.
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية- حالة مؤسسة الجزائر للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، عام ٢٠٠٥م، ص١٩٨.

٢- د. منير أحمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، ط١، دار الابتكار، عمان، عام ٢٠١٣م، ص١٣٦.

٣- د. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط٣، دار الشعب، القاهرة، عام ١٩٧٦م، ص١١٣.

٤- د. فوزي حبش، الموظف العام حقوقه وواجباته، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، عام ١٩٨٢م، ص٤٣.

٥- د. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، ط١، المؤسسة الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، عام ١٩٩٤م، ص٣٥.

الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيحه للعامل من تبادل للواجبات والمجاملات الاجتماعية مع الآخرين، ويكون بالنسبة إلى الأفراد الذين يشغلون الوظائف العليا كرمز للنجاح والتفوق، وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة ويمكن أن تعدّ الرغبة الدائمة في زيادة الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية ما يؤكد أن الأجر من العناصر والعوامل الأساسية لتحقيق الرضا الوظيفي.

٢- **الحوافز:** هي: "مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء"[١].

كما عُرّفت الحوافز بأنها: "الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد"[٢].

وتتفق معظم الدراسات على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء، كما تؤثر في سلوك العاملين بوجه عام وليس في الرضا فحسب[٣].

وتعدّ الحوافز عوامل أساسية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، لأن أداء العامل المحفز يختلف كثيراً عن العامل غير المحفز، لذلك الحوافز ذات أهمية وتأثير فعال ومزدوج في العملية الإنتاجية فهي من جهة تؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية والأداء الجيد ومن جهة تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة، والرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي عندما يكون بعوائد إيجابية (الحوافز)، عندها يدرك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

٣- **فرص الترقية:** يقصد بالترقية: "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجاتها"[٤].

وعُرّفت الترقية بأنها: "تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات"[٥].

إن اعتماد فرص الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء، وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي.

١- د. زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة، مجلة الإدارة العامة، العدد /٤٧/، حلب، سوريا، عام ١٩٨٥م، ص٨٦.

٢- د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٤م، ص٣٠١.

٣- د. زكي حنوش، مرجع سابق، ص٨٦.

٤- د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، عام ١٩٨٣م، ص١٤٧.

٥- انظر في ذلك:

- د. ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، عام ٢٠٠٣م، ص٧٦.
- د. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٩م، ص٩٦.
- د. عادل صالح حرفوش، د. مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط٣، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديثة، عمان، عام ٢٠٠٩م، ص٢٣٤.

والترقية فرصة ينتظرها كل موظف لِما تقدم له من امتيازات مادية ومعنوية إلا أن هذه الفرصة يجب أن تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة حتى تكون حافزاً إيجابياً، يحقق الموظفون من خلاله الرضا الوظيفي.

وقد أشار كثير من الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل، وأن العامل المحدد لأثر الترقية في الرضا الوظيفي هو طموح الفرد أو توقعاته لغرض الترقية، فرضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، إذا لم تحقق له مؤسسته كل طموحاته وتوقعاته بالترقية نقص لديه الرضا عن العمل، فإن طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح له فعلاً زاد رضاه الوظيفي[١].

ونخلص إلى القول إن أثر الترقية الفعلية في رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، وغالباً ما يكون طموح الفرد كبيراً، لذلك يجب على المنظمة أن تعمل دوماً على تحقيق فرص للترقية، وأن تسعى لجعل طموح العمّال لديها واقعياً، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم الوظيفي.

ب- البيئة التنظيمية: (المناخ التنظيمي): يقصد بالمناخ التنظيمي البيئة الداخلية- مادية أو معنوية- التي يعمل الفرد في إطارها[٢]. ويرى بعض الباحثين أنه: "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد"[٣]. ويعتقد بعضهم الآخر أنه: "مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأُطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حدٍ سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها على تحقيق سبل التحفيز أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية"[٤].

لقد بينت الدراسات أن رضا العاملين وأداءهم يكون أعلى في المناخات التنظيمية التي تكون منسجمة مع ما أتيح لهم من الاستقلالية وحرية التصرف، أي إن المناخ التنظيمي يؤثر في السلوك، وإن العلاقة بين المناخ والسلوك علاقةُ تفاعلٍ متبادل، فكلما حسن المناخ التنظيمي، أسهم ذلك في بلوغ الفاعلية التنظيمية وتحسينها. ويأمل العاملون في أن يكون المناخ داعماً لهم ويسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، فهو يؤثر في العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز والإحباط، لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد[٥].

١- د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، عام ١٩٨٣م، ص١٤٧.

٢- د. كامل المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٢، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، عام ١٩٩٥م، ص٣٠١.

٣- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٠٥.

٤- خضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٦.

٥- انظر في ذلك:

- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٠٥.

- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٤٠٨.

ومن أهم عوامل المناخ التنظيمي الآتي:

١- **سياسة المنظمة ومرونة التنظيم:** تشير سياسة المنظمة إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يُيسّرُ العمل ولا يعوقه، فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، والتكامل، والاستقرار وتوفر المعلومات الكاملة كان هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي. كما أن مرونة التنظيم التي تشير إلى قدرة التنظيم على الاستجابة والتكييف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، تتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع، الذي يحقق رضا العامل عن عمله، بعكس التنظيم غير المرن الذي لا يتيح فرص التأقلم مع المتغيرات، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها، ما يؤدي إلى الإحباط والشعور بالاستياء[١].

٢- **قيم المنظمة وأهدافها والمسؤولية الاجتماعية:** إن الفرد الذي يشعر في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة إلى المجتمع يكون لذلك أثر في رضاه، لأنه يشعر في هذه الحالة أنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق، والمناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه، فالمنظمة لا تعمل في فراغ، وإنما تعمل لإشباع حاجات المجتمع المثقل بالمشكلات لذلك فإن التنظيم الواعي هو الذي يتحمل مسؤولياته الاجتماعية، ويخلق مناخاً يربط بين أهداف العمل والتنظيم من جهة، وأهداف المجتمع من جهة أخرى[٢].

٣- **نمط الإشراف والقيادة[٣]:** يعدّ نمط الإشراف كعائد للعمّال داخلاً ضمن العوائد النفسية التي تؤثر في سلوكهم، وهو لا يقل أهمية عن العوائد المادية.

وتشير نتائج الدراسات، وبصورة خاصة دراسات جامعة (ميتشيغان)، إلى وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وإلى أن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير في رضاهم. فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محوراً لاهتمامه ويقيم علاقات طيبة بينه وبينهم على أساس من التفاهم والانسجام، ويسعى إلى تفهم مواقفهم، يعمل على كسب ولاء مرؤوسيه ويخلق بيئة عمل تحقق

١- انظر في ذلك:
- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص١٤٨.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٣-٣٠٥.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٢٣٥.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٨.

٣- انظر في ذلك:
- د. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز- اساليب التحفيز الوظيفي، ط١، دار الكتب المصرية، القاهرة، عام ٢٠١٢م، ص١٨٥.
- نايف سليمان الفالح، مرجع سابق، ص٨٥-٨٧.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٢٧٧-٣٠٧.
- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، عام ٢٠٠٥م، ص١٤٨.

الرضا الوظيفي، أما إذا لجأ المشرف إلى عدّ العامل حالة ثانوية ولم يعطه الاهتمام المطلوب وجعل جلّ تركيزه على الإنتاج، فإنه بذلك يساعد على خلق بيئة لا تجذب المرؤوسين، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

ويعدّ نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحدّ من مبادرات العاملين وإسهاماتهم، وذلك بعكس الإشراف اللامركزي.

إن تبني القيادة فلسفة إنسانية الإنسان، من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، وحل مشكلات العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وبإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، يدعم المرؤوس ويسانده عند الحاجة ويوجهه من دون انتقاد أو تحامل. هذه الفلسفة في القيادة تستطيع خلق الثقة في النفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية، وبالتالي تقضي على مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض.

٤- **أسلوب التعامل مع العاملين والاتصال**[١]: يتيح اسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة، وعن طريق الاتصال ذي الاتجاهين الهابط والصاعد، للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء، والمعلومات، ونقل الأوامر والتعليمات من الإدارة إلى العمّال أو العكس.

لذلك فإن التفاعل بين الإدارة والعمّال يعتمد على عامل الاتصال بحسبانه أداه لنقل المعلومات والأفكار، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد إلى آخر، فكلما كان الاتصال سهلاً دلّ ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وأسهم في خلق جو من المودة، خاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يسهم في إطلاع العمّال على أهداف المنظمة، ويشركهم في اتخاذ القرارات المهمة، وبالتالي يسهم في رفع رضا العمّال عن أعمالهم، في حين يؤدي غياب الاتصال إلى تشتت جماعة العمل، ويخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا.

لذلك فإن استخدام أنواعٍ متعددة من الاتصال ذات الكفاءة العالية يرفع من كفاءة العمّال وفعاليتهم، كما يؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب مع الإدارة.

٥- **أسلوب الرقابة:** الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين إلى ابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من

١- انظر في ذلك:

- د. محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتب، طرابلس، عام ١٩٨٤م، ص١٥٨.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٠٨.
- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٦٧.

فعاليتها. لذلك فإن استخدام الإدارة للرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم. وبالرغم من أن الرقابة أمرٌ ضروريٌ من أجل التأكد من أن الأهداف المرسومة قد حققت، إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين رقابة ذاتية تنبع من إحساسه الداخلي بالمسؤولية والواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء أكان هناك من يراقبه أم لا[1].

٦- **تدريب العاملين وتحفيزهم**[2]:تدريب العامل المتكرر على ما هو جديد أو ضروري، يشعره أن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفاءته، الأمر الذي يزيد ثقته في نفسه وفي المنظمة.

ويلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات والكفاءات والقدرات البشرية، ويطور المعلومات والإمكانيات لدى العامل، وهذا يعدّ من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف، خصوصاً أن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى العمّال لا تتحقق إلا من خلال تشجيعهم على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية، ورفع الروح المعنوية لهم، وهذا بدوره يلعب دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما أن أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب يشجع العاملين على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ إن المكافأة في ضوء الإنجاز والابداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة العامل بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه ورؤسائه في العمل. مثال ذلك تدريب: (رجال الشرطة، والتمريض، والمعيدون...).

ويجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات...، الأمر الذي يبعث على الارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم على زيادة إنتاجيتهم، ورضاهم عن العمل، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت وموضوعي.

٧- **الأمن الوظيفي:** هو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون في أثناء وجودهم في الوظيفة أو بعد تركهم للعمل مثل فقدان الوظيفة من دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، والحصول على الحقوق المادية العادلة وفرص الترقية، والضمان الصحي للعامل وأفراد أسرته، والتأمينات الاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح

١- انظر في ذلك:
- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٧٥.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٧.

٢- انظر في ذلك:
- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٦٧-١٦٨.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص١٣٥.

المعنوية لديهم، وإزالة القلق عنهم ، ومتى سعى التنظيم إلى تحقيقها للعامل وشعر الفرد بالأمن والاستقرار في عمله، كان رضاه عالياً، أما إذا شعر أن مستقبله غير مستقر في التنظيم فإن ذلك ينعكس على أدائه في العمل، وبالتالي تظهر مؤشرات عدم الرضا. لذلك يجب على المنظمة تحقيق هذه الضمانات لعمّالها لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعميق الولاء وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي[١].

ثالثاً- العوامل المرتبطة بالعمل:

تشمل هذه العوامل ظروف العمل البيئية ومختلف الشروط والعناصر المادية والسيكولوجية والصحية، ووسائل الوقاية المتعلقة بالعمل وغيرها من العناصر[٢]. لذلك هناك عديد من العوامل المرتبطة بالعمل في حد ذاته، والتي لها دور في تحديد درجة الرضا عن العمل لدى العمّال وأهم هذه العوامل ما يأتي:

أ- **ساعات العمل:** تعدّ ساعات العمل اليومية من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش، وصراع اجتماعي في كثير من الدول، وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية في أوربا، وتتمثل إشكالية ذلك النقاش في كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية[٣].

ولقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت، يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة، وحرية الفرد في استخدامها، ينخفض الرضا عن العمل. فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه العامل منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة. كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي في الإجهاد، ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله إذ يقل الرضا لديه.

من جهة أخرى، يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهاراً ومنهم من يفضله ليلاً ومنهم من يميل إلى العمل بلا انقطاع، كما أن فيهم من يرتاح إلى النظام الذي يحتوي على مدد راحة أكثر. وعليه فإن الأخذ في الحسبان هذه التفضيلات في ساعات العمل له أثر بالغ الأهمية

١- انظر في ذلك:

- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٤.
- نايف الفالح، مرجع سابق، ص٨٥-٨٧.
- د. سعود النمر، الرضا الوظيفي للموظف السعودي، مرجع سابق، ص٨٥-٨٧

٢- د. برابح محمد، الرضا عن العمل- مخبر تطبيقات علم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر، جامعة وهران، الجزائر، عام ٢٠٠٩م، ص١١٢.

٣- د. محمود عبد المولى، مرجع سابق، ص١٥٤.

في رضا العاملين، ولا بد في إدخال مدد راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء لما له من تأثير إيجابي في الفرد نفسياً وعضوياً[١].

لهذا تحاول بعض المنظمات تنظيم أوقات عملها بشكل لا يقيد بصفة صارمة العامل.

ب- محتوى العمل: يقصد بمحتوى العمل مضمون المهمات الموكلة إلى العمال في المنظمة، ولا شك في أن لهذا المضمون أثره النفسي في العامل ولكن لم تظهر الدراسات في مجال محتوى العمل وتأثيره في رضا الأفراد إلا حديثاً، أي حتى ظهور دراسة (هيرزبيرج) التي ركزت على المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل، وهي فرص الإنجاز، والترقية، وطبيعة أنشطة العمل، وتقدير الآخرين لأداء الفرد، وتعدد المهمات، ومستوى الصلاحيات، وإمكانية المبادرة والمشاركة في العمل، وهذه المتغيرات هي التي لها تأثير في رضا الفرد[٢]. ولكن في الواقع هناك عوامل أخرى تدخل في هذا الإطار، والتي تزيد أو تخفض من درجة الرضا عن العمل وأهمها:

١- **درجة تنوع المهمات وطبيعة العمل:** إن الأعمال والمهمات الروتينية والمتكررة التي يقوم بها العامل تفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى العامل، وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار. لذلك كلما تنوعت المهمات ارتفعت درجة الرضا عند العمّال، لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهمات وهذا يقلل من الملل، ولكن تنوع المهمات لا يحقق الرضا إلا إذا توافر التكامل بين المهمات ودرجة الذكاء عند العامل وإلا حدث العكس، إذ قد يحدث الاستياء والملل عند العمّال ذوي الذكاء المنخفض، فيفضلون القيام بالمهمات والأعمال المتكررة[٣].

ونظراً إلى أهمية تنوع المهمات، فإن بعض المنظمات توسع بعض أنشطة العمّال التي يمارسونها وتسند إليهم مستويات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم[٤].

٢- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد أو الحرية في العمل[٥]:** يقصد بالحرية المتاحة في العمل مقدار ما يشعر به الفرد من الاستقلال وحرية التصرف في جدولة بعض جوانب العمل اليومي، وتقرير الإجراءات التي تنفذ بها، وكلما أتيح للفرد توافر درجة من الحرية في العمل، شعر بالمسؤولية

١- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص١٥٧.

٢- د. جلال إبراهيم العبد، نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص١٦٣-١٦٦.

٣- انظر في ذلك:

- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٠٦.
- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص١٥٢-١٥٣.
- د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص١٣٥.

٤- د. موسى غانم فنجان ، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمّالية وبحوث العمل، بغداد، عام ١٩٨٠م، ص٤٢.

٥- انظر في ذلك:

- د. سعود النمر، الرضا الوظيفي للموظف السعودي، مرجع سابق، ص٨٥-٨٧.
- د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص١٣٥.

الشخصية حول إمكانية النجاح أو الفشل التي يمكن أن تحدث في تنفيذ تلك الأعمال والنتائج المترتبة عليها، وهذا بدوره يزيد من رضا الفرد عن عمله.

ويمكن القول إنه تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويفترض أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل. لأن ذلك يتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

٣- **استخدام الفرد لقدراته:** كلما أدرك الفرد أنه يوظف قدراته ارتفع رضاه عن العمل وعما يقدمه من مجهود، وقد أكدت نتائج دراسات كل من (برونـي ١٩٥٩، وفروم ١٩٦٢، وكورنهورس ١٩٦٤) وكذلك تصور (ماسلو)، أن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعاً لحاجة تحقيق الذات.

٤- **خبرات النجاح والفشل في العمل:** إن أثر خبرات النجاح والفشل في الرضا الوظيفي يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً زاد تأثير خبرات النجاح والفشل في الرضا لديه.

وبالرغم من أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى صعوبة تأكيد تأثير الأداء في درجة الرضا، وعدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل، إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقة قدراته بالعمل. فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك بالتالي استياءه وعدم رضاه. وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن طموحه أو يعادله يثير لديه الاحساس بالنجاح ويحرك مشاعر الغبطة والسعادة لديه، ويمكن القول إنه كلما حقق العمل مستوىً معيناً من طموحات العامل، تحركت لديه مشاعر السعادة والرضا[١].

ج- **العوامل الاجتماعية:** ومن أهم هذه العوامل:

١- **جماعة العمل:** يطلق اصطلاح الجماعة (على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة) [٢]. وللجماعات أهمية وتأثير في سلوك الأفراد بصفة عامة وفي رضاهم بصورة خاصة، إذ تؤثر جماعات العمل في الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية، وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي[٣].

١- انظر في ذلك:

- د. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، مرجع سابق، ص١٣٥.
- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص١٥٣-١٥٤.

٢- د. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص٢٠٣.

٣- د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص٦٦.

تؤثر جماعة العمل في رضا الفرد، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينهم، كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد معهم يخلق توتراً لديه، أو يعيق إشباعه لحاجاته، أو وصوله إلى أهدافه، كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد عن عمله. كما أن أثر جماعة العمل في الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية. أي إن تأثير جماعة العمل في رضا العامل يتوقف على مدى حاجة الفرد إلى الجماعة، إذ إن رضا الفرد عن عمله أو عدمه في تفاعله مع الآخرين يكون كبيراً إذا كان ملازماً لهم، وبحاجة دائمة إليهم وفي المقابل ينقص تأثير جماعته في رضاه إذا لم تكن حاجته إليهم قوية[١].

لذلك اعتقد أن طبيعة العلاقات السائدة بين العمّال (جماعة العمل) تلعب دوراً مهماً في رضا العامل عن عمله، فالرفقة في العمل يمكن أن تكون من منزلة علاج لضغوط العمل، كما أن العامل يستمد كثيراً من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمّال، كذلك لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل.

٢- **الثقافة العمّالية:** يقصد بالثقافة العمّالية تقديم خدمات، تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات، والمفاهيم إلى العمّال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في العمل، وفي نشاطهم وعلاقتهم بالمجتمع[٢].

وفي بعض الدراسات حول تقييم العمل والرضا عنه من خلال المستوى الثقافي، توصلت إلى أن أهم مؤشر يستحوذ على اهتمام العمّال، هو الثقافة العمّالية في التنظيم الأحسن، ويدلّ ذلك على النضج السياسي لدى العمّال[٣].

ويمكن القول إنه على الرغم من كون العامل يبذل جهده في العمل، فإن المنظمة من واجبها أن توعي العامل بالظروف، والتطورات الاقتصادية، والاجتماعية المحيطة به، وهذا يشعره بالمسؤولية ويجعله أكثر إدراكاً لمكانته داخل المنظمة، ما يخلق لديه الشعور بالراحة والرضا.

١- انظر في ذلك:

- د. عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص١٧٣.
- د. مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص١٨٥.
- نايف الفالح، مرجع سابق، ص٨٥-٨٧.
- د. سعود النمر، الرضا الوظيفي للموظف السعودي، مرجع سابق، ص٨٥-٨٧.

٢- د. محمود عبد المولى، مرجع سابق، ص١٥٤.

٣- د. عبد العزيز رأسمال، كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، عام ١٩٩٣م، ص١٥٢.

د- العوامل والظروف المادية للعمل (العوامل الفيزيقية): هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله واتجاه عمله واتجاه المجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه[١].

إذاً، العوامل المادية هي الظروف المادية التي يعمل في ظلها الفرد، وتؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، وينعكس ذلك في سلوكه، وفي أدائه، وفي رضاه أو عدمه عن محيط عمله.

ويمكن للعوامل المادية إذا لم يتحكم فيها أن تؤثر في الحالة الجسدية والنفسية للفرد العامل وتعيقه عن أداء مهماته، وفي الجهد المطلوب، بل تؤدي به إلى حالة من المرض أو الإعاقة[٢].

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها في أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي. فقد أجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى الدول، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير في العامل وسلوكه، إذ إن للإنسان حدوداً وعتباتٍ للتحمل في كل العوامل المادية كالإضاءة، والحرارة، والتهوية، والبرودة، والضوضاء، والاهتزاز، والنظافة، ووسائل العمل وغيرها. وانطلاقاً من تأثيرها في درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر في درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي في رضاه عن عمله، كما يشير بعض هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وأن ظروف العمل الجيدة تؤدي إلى إحساس العامل بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي[٣].

ومن أهم ظروف العمل ومناخه المادي التي بحاجة إلى تحسين الآتية:

١- **الإضاءة:** من المسلم أن العمل لا يتم إلا تحت مستوى جيد من الإضاءة، وأن الأعمال بمستوياتها المختلفة تحتاج إلى مستويات مختلفة من الإضاءة، ويجب أن نعلم أن هناك مهناً صناعية تحتاج إلى وظائف بصرية قوية وإنارة عالية.

وتشير الدراسات إلى أن العمّال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة، غالباً ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجاً متميزاً من حيث الكم والكيف، كما أنها تسهل ملاحظة العمّال، وتقلل من الإصابات أو الحوادث، ما يؤدي إلى رضاهم عن العمل.

٢- **الضوضاء:** الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً في مقدار العمل والإنتاج، وخاصة في الأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن، وعدم التركيز، وإلى الإجهاد العصبي.

١- د. محمود عبد المولى، مرجع سابق، ص١٠٧.

٢- د. بعلي محمد الصغر، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، عام ٢٠٠٠م، ص٢٤.

٣- انظر في ذلك:

- د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، عام ١٩٨٨م، ص٤٦٢.
- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص١٥١.

وفي بعض الأعمال التي ينتج عنها ضجيج مرتفع جداً، قد يؤدي ذلك بالتدريج إلى ضعف السمع أو فقدانه، لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة بتخفيف هذه الأصوات المرتفعة حفاظاً على سمع العاملين فيها وصحتهم. ومن هذه الوسائل التي تستخدم لتخفيف هذه الضوضاء:

- عزل الآلات التي يصدر عنها أصوات عالية في أماكن خاصة.
- استخدام مواد ماصة، وعازلة للصوت تغلق بها الجدران والسقوف.
- تركيب أجهزة ميكانيكية على الآلات التي تصدر أصواتاً مزعجة للتخفيف من حدتها.
- تصميم واقيات للآذان وإدخال مدد الراحة الكافية لغرض حماية العمّال من الإجهاد[١].

٣- **تلوث الهواء الداخلي:** يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن حصرها أساساً في طبيعة العمل نفسه كالبخار، والدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية والآلات، ولا شك في أن هذا التلوث يؤثر كثيراً على صحة العاملين ويهدد سلامتهم، لذلك ينصح دائماً بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل، وتركيب أجهزة تنقية، أو استخدام كمامات واقية[٢].

وهكذا فإن الظروف المادية أو الفيزيقية الجيدة في العمل تسهم في خلق رضا العمّال عن أعمالهم، فبقدر ما تتحسن هذه الظروف بقدر ما يزيد حماس الفرد للعمل وبذل جهود مكثفة في أدائه لعمله.

وبالرغم من اجتهاد الباحثين في محاولات المفاضلة بين العوامل سالفة الذكر، لبيان أهمها وقوة تأثيرها في سلوك الرضا عن العمل، لا يوجد اختلاف جوهري في آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وإن اختلفت التسميات أحياناً، فهناك بعض الباحثين دمج أكثر من عامل في نقطة واحدة وقام آخرون بتفصيلها إلى أكثر من عامل.

ويمكن القول إن ميل الفرد إلى عمله أو إلى جانب معين منه له المردود الإيجابي لنفسه وعلى عمله، وأن الرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية خاصة، كما يُعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد النفسية مع عمله ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله وإثبات شخصيته، كما أن وصول الفرد إلى مستوى طموحاته يتحقق من خلال عمله وهذا بدوره يؤدي إلى إشباع حاجاته الشخصية، ولا شك في أن العمل المتنوع ينتج عنه مستوى أعلى من الرضا، كما أن الظروف المادية المحيطة ببيئة العمل وكمّ العمل وحجم الإدارة، والتعاون بين العاملين وزيادة العلاقة الشخصية والوظيفية، تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية والانتماء إلى الجماعة والعمل، ما يزيد درجة الرضا الوظيفي لديهم. لذلك نخلص إلى القول: إن هذه العوامل نظراً إلى تداخلها وارتباطها بمشاعر العامل الوجدانية وتصوراته نحو العمل بشكل عام، وتحقق عندما تكون مناسبة راحته وشعوره بالسعادة، وبالتالي الرضا عن عمله، وعندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تدميره وملله واستيائه وبالتالي عدم رضاه عن العمل والوظيفة.

١- د. حمدي ياسين، وآخرون، مرجع سابق، ص٩٩-١٠٠.

٢- د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص٤٦٢.

المطلب الثاني

مظاهر الرضا الوظيفي وديناميكيته ووسائل تحسينه

هنالك مجموعة من المظاهر تدل على مدى رضا الفرد عن عمله، وهي لا تحمل دائماً الطابع المادي البحت، إذ إن هناك مظاهر توفرها الوظيفة من حاجات ودوافع ذاتية، وفرص استخدام مواهبه وقدراته الموروثة أو المكتسبة، بحيث يستدل منها على كيفية حدوث هذا الرضا عن العمل، وفي حال حصول عدم رضا لدى العامل يتم استخدام آليات وإرشادات تساعد الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمّالها.

أولاً- مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ومن أهمها الآتية[١]:

أ- قلة الفاقد من مستلزمات العمل والإنتاج، وهي تكون عادة من عمّال راضين عن عملهم.

ب- انخفاض معدلات الغياب، وقلة الشكاوى، وندرة الصراعات والمنازعات في العمل، وكلها مظاهر تدل على الرضا والاستقرار النفسي للعمّال.

ج- الإبداع وتطوير العمل وتحسينه، وانخفاض معدل دوران العمل، كلها مظاهر تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.

د- الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة: نوعها، ونوع العمل فيها، وطريقة الأفراد في التعامل والاتصال، تعد مؤشراً مهماً للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الذهنية الإيجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمّال، تؤدي دائماً إلى أن يدافع العمّال عن منظمتهم، وأن يقفوا إلى جانبها، وأن يكون لهم ولاء وانتماء إليها، وهذا مظهر من مظاهر الرضا الوظيفي.

هـ- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا، وغيرها في مجال العمل، ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل ونظمه، وعدم ممانعتهم للإصلاحات الإدارية التي تتعرض لها المنظمة، كل هذا يدل على مدى رضا العاملين عن عملهم.

و- زيادة الإنتاج ومستوى جودته، إذ إن وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن تكون إلا من عمّال على درجة عالية من الرضا عن عملهم.

ز- سلوك المواطنة التنظيمية: أثبتت الدراسات الحديثة أن الرضا يؤدي إلى زيادة شعور الفرد بالمواطنة التنظيمية، (عضو أصيل في المنظمة)، والذي يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية، وينتج عن الشعور بالمواطنة التنظيمية سلوكيات إيجابية متنوعة مثل التعاون ومساعدة الآخرين، والمحافظة على موارد المنظمة، والدفاع عنها[٢].

١- د. أشرف عبد الغني، مرجع سابق، ص٣٣٥.

٢- د. سامر جلدة، مرجع سابق، ص٩٨.

أما إذا كانت الإشباعات التي حصل عليها العامل مخالفة لتوقعاته وغير مرضية لحاجاته المادية والمعنوية، فتصبح مشاعره سلبية وغير سارة ويكون بذلك غير راضٍ عن عمله. ويمكن أن يستدل على مظاهر عدم الرضا من بعض السلوكيات الخارجية للعامل، وأهمها:

١- **الانسحاب من العمل:** عندما يشعر العامل بعدم رضاه عن عمله، فإنه دائماً يبحث عن وسيلة تبعده عنه، وهذا ما يسمى بالانسحاب عن العمل، وهناك شكلان من الانسحاب هما: الغياب وترك العمل الاختياري[١].

٢- **الصحة العقلية والعضوية والرضا عن الحياة:** أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون بالصحة النفسية والعضوية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة، والعكس صحيح مع الشعور بعدم الرضا الوظيفي[٢].

ثانياً- ديناميكية الرضا الوظيفي[٣] (كيف يحدث الرضا):

يعمل الإنسان لكي يصل إلى أهداف معينة، ويبذل الجهد في عمله لاعتقاده أن الأداء سيحقق له هذه الأهداف، وعند بلوغه لها سيجعله أكثر رضا مما هو عليه، ويُنظر للرضا كنتيجة للكشف عن كيفية تحقيقه، والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، وسنجد أن هذه العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على الشكل الآتي:

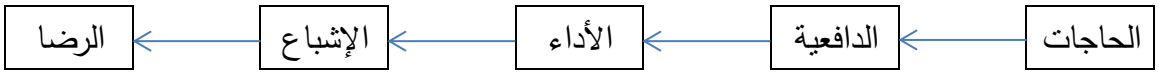
أ- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

ب- **الدافعية:** تولد الحاجات قدراً من الدافعية، وهي بدورها تحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباعها لتلك الحاجات.

ج- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء ونشاط للفرد، وبوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء هو الوسيلة لإشباع حاجاته.

د- **الإشباع:** يؤدي الأداء والنشاط الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

هـ- **الرضا:** بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع لحاجاته من خلال الأداء الفعال في عمله، يجعله راضياً عن العمل بحسبانه الوسيلة والمصدر الذي من خلاله سيتم إشباع حاجاته.



وتجدر الإشارة إلى أن العوامل السابقة تتبادل التأثير فيما بينها، فالرضا قد يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة للفرد، في حين أنه قد ينخفض الأداء، كما ينبغي النظر إلى جانب مهم

١- د. عبد الهادي مسلم علي، د. راوية حسن، د. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، عام ٢٠١٣م، ص١٨٩.

٢- د. سامر جلدة، مرجع سابق، ص٩٧.

٣- انظر في ذلك:

- د. طريف شوقي فرج، مرجع سابق، ص١٢٠-١٢٢.
- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٣١٣.

يتصل بديناميكية الرضا وهو نسبة الرضا ودرجته، إذ ما يعتقد أنه مثير للرضا ومؤشر للفعالية لدى فرد ما، قد لا يؤدي إلى الرضا بالنسبة إلى فرد آخر.

لذلك فإن الوقوف على القوانين التي تتحكم في نسبة الرضا من شأنها الاسهام في تقويم الرضا بشكل أكثر إحكاماً، وفهمه على نحو أكثر من خلال تحديد طبيعة علاقته بالفعالية بدرجة أكثر دقة، وذلك وفق الآتي:

١- كلما زادت رغبة الفرد في شيء فإنه يكون أكثر رضاً عندما يحصل عليه، وفي المقابل يتضاعف عدم رضاه عندما لا يتمكن من تحقيقه.

٢- كلما تعددت حاجات الفرد واشتدت قوتها وحاجته إليها، انخفض احتمال إشباعها.

٣- يحصل الشخص ذو الحاجات المحددة عندما يشبعها على نسبة من الرضا، تساوي ما يحصل عليه الشخص ذو الحاجات المتعددة عندما يتم إشباعها.

فالعبرة هنا في التناسب بين الحاجات المتوقع إشباعها وما يتم إشباعه بالفعل، وليس بحجم الإشباع في حد ذاته. أي إن دليل التفاوت بين الحاجات والإشباع أنه كلما ضاقت الفجوة بينهما ارتفع الرضا والعكس صحيح.

٤- توجد علاقة قوية بين تقويم الجماعة المرجعية للعمل ورضا الفرد عليه، فأحياناً يعاني الفرد مشكلاتٍ عديدةً في عمله تجعله لا يرضى عنه، إلا أن جماعته تنظر إليه بفخر لشغله ولأدائه هذا العمل، مما يسهم في تعديل اتجاهاتهم نحو عمله، فيصبح أكثر رضا عنه بوصفه الوسيلة التي من خلالها اكتسب مكانة مميزة في الجماعة.

ونخلص إلى القول إن هذه العوامل سابقة الذكر (الحاجات، والدافعية، والأداء، والإشباع، والرضا)، كلها تسبق حدوث الرضا وتعد مسؤولة عن تحقيقه، من خلال تفاعل بعضها مع بعضها الآخر وتجعل العامل راضياً عن عمله.

ثالثاً- وسائل تحسين مستوى الرضا الوظيفي:

بعد ظهور الآثار والنتائج السلبية لعدم الرضا، يجب على الإدارة الاهتمام بزيادة رضا العاملين عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم، وعلى الرغم من أن عدم الرضا قد لا يكون سبباً في انخفاض مستوى الأداء، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا الوظيفي، على الأقل لكي نزيد من شعور العاملين بالسعادة والارتياح في عملهم، لأن الرضا عن العمل غايةٌ في حد ذاتها[1].

١- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، عام ٢٠٠١م، مرجع سابق، ص١٨٠.

ومن هذه الوسائل التي يمكن استخدامها لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العمّال ما يأتي:

أ- **العدالة في الأجور والمكافآت**[1]: عندما يحصل العمّال على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك يخلق لديهم إحساساً بعدم الرضا، لذلك لا بد من أن تحرص الإدارة في المنظمة على بناء نظام للأجور والحوافز والمكافآت، يستشعر معه العاملون العدالة في المعاملة.

ويرى بعض الباحثين أنه عندما يشعر العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا مادية وأجور، وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وترك بعض الحرية في تحديد ما يرغب فيه من نوعية المكافآت والحوافز، فإنه حتماً سيشعر بالرضا عن عمله.

ب- **تحسين نوعية وجودة الإشراف**[2]: عندما تكون العلاقة بين المشرف والعمّال علاقة طيبة، يسودها الاحترام والتقدير والمحبة، ويُراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال رسمية وغير رسمية مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، ويعمل على حل مشكلاتهم الوظيفية والاجتماعية، فإن ذلك يؤدي إلى خلق بيئة تتميز بالولاء والرغبة الشديدة في العطاء وخدمة المنظمة، وبالتالي يتولد الشعور بالرضا عن العمل.

ج- **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية**[3]: هذا يعني إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما نوزع سلطة اتخاذ القرارات، ويُسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذها فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا الشعور إلى اعتقادهم أنهم يستطيعون التأثير في المنظمة، وذلك بعكس المركزية التي تؤدي إلى تمركز سلطة اتخاذ القرار في أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا، والتي توحي بالتصلب في الرأي وعدم مرونته، وبالتالي تحد من الإبداع والتطوير، وهذا يؤدي إلى الاستياء وبالتالي إلى عدم الرضا عن العمل.

١- انظر في ذلك: د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١٣.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨١.
- د. سعود النمر، الرضا الوظيفي للموظف السعودي، مرجع سابق، ص٨٥-٨٧.
- نايف الفالح، مرجع سابق، ص٨٥-٨٧.

٢- انظر في ذلك:
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨١.
- د. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، عام ٢٠٠٤م، مرجع سابق، ص١١٤.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٢٧٧-٣٠٤.

٣- انظر في ذلك:
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، عام ٢٠٠١م، مرجع سابق، ص١٨١.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٤-٣٠٥.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٠٨.
- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٦٧.

د- **تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى العمّال**[1]:تفضي الأعمال الروتينية والمتكررة إلى السأم والملل وعدم الابداع، فيجعل الفرد أقل رضا عن عمله بسبب ما يصيبه من ضجر وملل، ويمكن استخدام مداخل التوسيع في الأعمال الأفقية والعمودية للتغلب على هذه المشكلة وتكليفه بالأعمال الحيوية التي تفجر طاقات وقدرات العمّال، وتدفعهم للإبداع والابتكار، والإحساس بالثقة في النفس ورفع روحهم المعنوية، ويعد هذا الأسلوب من أكثر الطرق تأثيراً في الأفراد وجماعات العمل والمنظمة، وبالتالي يشعر الفرد بالرضا عن عمله.

هـ- **اجعل العمل مسلياً**[2]: كثير من الأعمال الروتينية تثير الضجر والملل، ما يضفي الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بالاستياء وعدم الرضا، لذلك يجب على الإدارة القيام بنشاطات تجعل أجواء العمل حيوية بعيدة عن الروتين. من هذه النشاطات: إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية، أو نشر الصور عن المواقف المضحكة في العمل في أثناء الاستراحات لتجديد النشاط، أو توزيع بعض الهدايا البسيطة أو ما شابه ذلك.

و- **تكليف العمّال بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم**[3]: يرى بعض الباحثين أنه كلما كان هناك شعور قوي لدى العمّال بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، كانوا أكثر رضا عن عملهم، وبيّنت الدراسات أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.

ويرى بعضهم الآخر أنه كلما شعر العامل بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله شعر بالرضا عنه.

ونخلص إلى القول إن الوسائل سالفة الذكر هي بعض الوسائل التي تسهم في تحسين مستوى ودرجة الرضا الوظيفي لدى العمّال في المنظمة، وتؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، ولكن أيضاً يجب علينا الاهتمام بتطوير خبرات ومهارات العمّال عن طريق التأهيل والتدريب، وتأمين الرعاية الصحية والاجتماعية لهم ولأسرهم، والاهتمام بالظروف المادية المحيطة بالعمل حتى لا نترك لديهم شعوراً بالاستياء وعدم الرضا عن بيئة العمل.

١- انظر في ذلك:

- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٠٦.
- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٧٣.
- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١٤.

٢- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١٣.

٣- انظر في ذلك:

- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، عام ٢٠٠١م، مرجع سابق، ص١٨١.
- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١٣.

المبحث الثالث

مؤشرات الرضا الوظيفي ومحدداته

يحظى موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للرضا من تأثيرات في سلوك العاملين وفي أدائهم اتجاه المؤسسة، ويتجلى هذا السلوك بمؤشرات تدل عليه، كما يتجسد الرضا أو عدمه في مجموعة من المظاهر التي تعد مشكلات كبيرة للمنظمة، وإذا لم يتم معالجتها ستصبح من مسببات عدم الرضا الوظيفي.

وسنتناول هذا المبحث في المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي.

المطلب الأول

مؤشرات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مؤشرات تدل عليه، والتي من خلالها يمكن التعرف عليه، إذ كلما انخفضت هذه المؤشرات كان ذلك دليلاً على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كان هذا دليلاً على انخفاض مستوى الرضا، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض إنتاجية المنظمة وتدهور أدائها، ما يسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية بشكل مباشر أو غير مباشر. وإن مثل هذه المظاهر ذات تأثير من زاويتين[1]:

أ- ارتفاع التكاليف جراء محاولة المنظمة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسيد أحد الظواهر.

ب- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل هذه السلوكيات.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا العمّال تكاليف خفية تتحملها المنظمة وتؤثر فيها بشكل سلبي، لذلك يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا عمّالها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا.

ونظراً إلى أهمية هذه المؤشرات والمظاهر سنتناول أهمها كالآتي:

أولاً- التغيب:

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب بأنه: "عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل، يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه"[2].

١- انظر في ذلك:

- زين الدين ضياف، مرجع سابق، ص٧٧.
- زهية عزيون، مرجع سابق، ص١١١.

٢- سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي ،اثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل محمد بحيرز، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال الاستراتيجية، البويرة، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، عام ٢٠١٤، ص٢٦.

ويختلف التغيب عن العمل عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي ومقصود من قبل الموظف، في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف لأسباب طارئة تخرج عن سيطرته (مرض، حادث، نقل...)، ويرى أصحاب هذه النظرية، وبعض علماء النفس أن التغيب ينجم عن كراهية العامل للمكونات البشرية والمادية التي يعمل فيها أو معها، وعدم استطاعته تحمل الضغوط المستمرة عليه من خلال الظروف التي يعمل فيها المادية والإنسانية، وبمعنى آخر صعوبة توافق العامل نفسياً واجتماعياً مع مكونات المحيط.

وللتغيب أسباب وعوامل مختلفة، وقد ركزت الدراسات على ثلاثة عوامل رئيسة هي:

أ- المرض سواء أكان نفسياً أو اجتماعياً.

ب- المتغيرات الهيكلية بالتنظيم في المنظمة.

ج- الاتجاهات والمواقف.

ولقد دلّ العديد من البحوث والدراسات أن هناك ارتباطاتٍ مختلفةً بين المظاهر المختلفة للرضا والتغيب[1]، فنجد أن (سميث Smith) عام ١٩٧٧م حاول معرفة إلى أي مدى تستطيع الاتجاهات الوظيفية التنبؤ بالتغيب.

وكانت النتائج أن مقياس الرضا الوظيفي يمكن أن يتنبأ بالسلوك الوظيفي[2].

كما قام في الاتجاه نفسه كل من (هولين باك وإلجين،Hollenbak وIlgen) في عام ١٩٧٧م بدراسة حول العلاقة بين الرضا والتغيب خلال (٢٠ شهراً)، على عينة من الكاتبات ويتم قياس هذا التغيب باستعمال مقياس (مينيسوتا) للرضا، وجاءت النتائج تؤكد إيجابية العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغيب.

وأعتقد أن للتغيب آثار سلبية في المنظمة تحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العمل والإنتاجية، وأن شعور العامل بعدم الرضا يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، لذلك يجب على الإدارة العمل على رفع مستوى شعور العامل بالرضا الوظيفي وهو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب، وبالتالي التخفيض من التكاليف التي تتحملها المنظمة.

ثانياً- التمارض:

حالة عدم الرضا تخلق لدى العامل نوعاً من التوتر والقلق، ومن أجل التخلص من ذلك يلجأ العامل إلى ظاهرة التمارض، وتعني إظهار الفرد نفسه في حالة مرض، ويلاحظ ذلك من خلال التردد

١- انظر في ذلك:

- نورة غنوش، مرجع سابق، ص٢٤.
- سامية زويش، مرجع سابق، ص٢٦.

٢- د. عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص٤٨٥.

المتكرر والمستمر إلى الطبابة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشكلات في العمل والملل من الظروف المحيطة به وغير الراضي عنها.

ويمكن تحديد العمّال الذين يلجؤون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات العمّال والاستراحات المرضية الكثيرة ، إذ إنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي، يثبت لجوء العامل إلى ظاهرة التمارض[١].

ويمكن القول أن ظاهرة التمارض هي الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين غير الراضين عن عملهم، وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل وظروفه التي يسبب وجوده فيها الشعور بالاستياء والقلق والضيق، وهذا ما هو إلا مؤشر على عدم الرضا الوظيفي.

ثالثاً- دوران العمل:

يقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما ترك العامل لمنصبه بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة[٢].

كما يعدّ دوران العمل التغير الحاصل في عدد الموظفين في المنظمة خلال مدة زمنية معينة، أي إنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، بحيث يرى الباحثون أن لارتفاع معدلات دوران العمل أسباباً كثيرة أهمها[٣]:

أ- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي، أو الاستغناء المؤقت.

ب- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة.

ج- الإحالة إلى التقاعد.

د- التسريح أو الفصل التأديبي.

ويعدُّ دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، إذ كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في العمل والعكس صحيح.

وقد أكد الباحثون من خلال دراسة (٣٩) حالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، أن كل العلاقات كانت سالبة ما عدا أربعاً منها كانت موجبة، أي إنه كلما كان العمّال غير راضين عن وظائفهم كان احتمال مغادرة المؤسسة مرتفعاً.

١- د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط١، الماسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، د.ع، ص١٩.

2 -C.lexy. le boyer: Lambition Professione lle et mobilite socal pur. Paris 1971. Pp107-120.

٣- انظر في ذلك:

- صالح عودة السعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، د.ع، ص١٣٣.
- د. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص٢٠٤.
- د. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص١٠٩.
- د. محمد حسن حافظ، ظاهرة الرضا عن العمل، محاضرات في الإدارة المتقدمة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عام ١٩٩٨م، ص١٠-١٢.

كما تم تأكيد هذه النتيجة من قبل الباحث (هولين Holin) في عام ١٩٦٦م، حين وجد في مقياسٍ للرضا الوظيفي لفئتين أحداهما غادرت المؤسسة والثانية بقيت تعمل، أن العينة الأولى أقل رضا من العينة الثانية، وبالتالي فإنه يمكن التنبؤ بدوران العمل على أساس جماعي (متوسط الرضا)، وبعد سنتين أعاد الدراسة في الشركة نفسها وحصل على النتائج نفسها.

ووجد (موبليي Mobley) عام ١٩٧٧م، بناءً على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة، أن أموراً مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى، كانت كلها ذات تأثير في المغادرة الحقيقية للعمّال، والناتجة عن الاستياء (عدم الرضا) [١]. وأكد (موبليي) وزملاؤه أن هناك ظواهر معرفية وسلوكية تتدخل بين مشاعر عدم الرضا والمغادرة الفعلية للعمل.

وخلصت الدراسات السابقة إلى أن دوران العمل يمكن إرجاعه إلى أكثر من كونه مشاعر استياء، وترى أن الرضا الوظيفي أفضل عامل تنبؤ لدوران العمل في مدد اقتصادية جيدة، وإذا افترضنا أنه تحت ظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة، فإن العمّال يفضلون أن يصبروا على مشاعر الاستياء، بدلاً من أن يصبحوا بدون عمل[٢].

أي إن دوران العمل هو أحد أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، وأن العلاقة بينهما عكسية، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.

رابعاً- كثرة الشكاوى:

الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل التي تدفع العاملين المستائين إلى رفع شكواهم كتابياً أو شفهياً إلى رؤسائهم، فنسبة الشكاوى المقدمة تعكس مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي يجب أخذه في الحسبان وتحليل الشكاوى بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

ومن الملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المنظمة زادت نسبة الشكاوى والتظلمات المرفوعة من طرف العمّال إلى رؤسائهم، وارتفاع عدد الشكاوى تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المنظمة[٣].

وأعتقد أن الشكاوى مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، وذلك من خلال حصرها في مدة زمنية معينة، وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها (أجور، وساعات العمل، وظروف العمل، وطبيعة العمل، وفرص الترقية، والحوافز...)، ودراستها بجدية والوقوف على الأسباب التي تؤثر في

١- انظر في ذلك:

- د. عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص٤٩٠.
- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١١.

٢- انظر في ذلك:

- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١٢.
- د. عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص٤٩١.

٣- د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، عام ١٩٩٩م، ص٤٩٣-٤٩٤.

الرضا الوظيفي، ثم إيجاد الوسائل والطرق لمعالجة هذه الأسباب من أجل كسب رضا العمّال، ورفع روحهم المعنوية.

خامساً- حوادث العمل:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة، وعدم الرغبة في إنجاز المهمات الموكلة إليه.

وقد اختلفت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدلات الحوادث والإصابات، فهناك فريق من الباحثين يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض للإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد في منزلة الانسحاب من العمل، وفي المقابل يرى الباحث (فروم Vroom)، أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات والحوادث تجعله غير راضٍ عن عمله[١].

وأعتقد أن الرضا الوظيفي يرتبط بمعدلات حوادث العمل، والعلاقة عكسية بين المتغيرين، أي إنه كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي ازداد معدل الحوادث في العمل، وذلك لأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا، يكون أقل تركيزاً وانتباهاً وشارداً للذهن، ومشغولاً في همومه ومشكلاته المادية والاجتماعية والوظيفية، ما يسبب حوادث العمل، هذا إذا ما أقدم على إيذاء نفسه للتخلص والتهرب من العمل ولو بشكل مؤقت.

سادساً- ضغوط العمل:

ضغط العمل هو: "الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة، والحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل"[٢].

وتعد ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل في معرض قيامه بعمله، من مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لديه، والتباطؤ والتوقف عن العمل والاستقالات وارتفاع معدل الغياب والتأخير عن العمل، ومخالفة اللوائح الناظمة لعمله، وهذا كله مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق وعدم الاستقرار في العمل، والناتج عن ضغوط العمل، سواء المادية منها أو المعنوية. كما يؤدي ذلك إلى العصبية في العمل ويشعر العامل بعدم التفاؤل تجاه المنظمة، وكل ذلك قد يؤدي إلى عدم رضا العاملين عن عملهم[٣].

١- انظر في ذلك:

- د. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، عام ٢٠٠٤م، ص٥٠.
- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، بو مرداس، جامعة محمد بوقرة، عام ٢٠١٠م، ص٤٠.

٢- د. إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سورية، عام ٢٠٠٢م، ص٧٨.

٣- د. محمد حسن حافظ، مرجع سابق، ص١٢.

وقد بيّنت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل، أي زيادة أحدهما تؤدي إلى انخفاض الآخر[١].

وأعتقد أن ضغوط العمل تشكل مؤشراً أساسياً في الرضا الوظيفي، وأنها مرتبطة بباقي المؤشرات ارتباطاً وثيقاً، فهي تؤثر في الحالة النفسية للعامل وتؤدي إلى عدم الاستقرار والاضطراب في الحياة الوظيفية والاجتماعية، وينعكس ذلك على حياته الأسرية عندما ينقل العامل هذه الضغوط إلى منزله وأفراد أسرته فيؤدي إلى مشكلات عائلية. لذلك أؤيد الرأي القائل بوجود علاقة عكسية بين المتغيرين، وزيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الآخر، أي كلما انخفضت ضغوط العمل زاد مستوى الرضا الوظيفي.

سابعاً- الإضراب:

هو شكل من اشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوظيفة التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المشرفين[٢].

وتعدّ الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في العمل، وليس كل توقف عن العمل إضراب فهناك الاعتصام وهو عادة يكون مقدمة للإضراب وأهم دوافعه تحسين الأجور وظروف العمل.

ويرى (برنارد موتيز Bernard Mottez) أن الإضراب من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الاستقرار في الصناعة، ويدل في بعض الأحيان على انخفاض الروح المعنوية لدى العمّال. وأن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل في موقف العامل من وظيفته أهمها:

أ- الظروف المادية للعمل.

ب- درجة سهولة أو تعقيد الوظيفة.

ج- مدى التجاوب مع محتوى العمل.

د- موقف العامل من الإدارة، ويشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم، بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث سلبيتها أو إيجابيتها[٣].

١- د. إيمان جودة، مرجع سابق، ص٧٨.

٢- د. محمد عثمان الجعلي، تسيب العاملين (محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، عام ١٩٨٥م، ص١٣.

٣- انظر في ذلك:

- د. محمد عثمان الجعلي، مرجع سابق، ص١٣.
- د. محمد حسن حافظ، مرجع سابق، ص١٢.

ويرى الباحث أن التوقف عن العمل المتمثل في الإضراب أو الاعتصام يعكس بالفعل وجود خلل في العلاقات التنظيمية (علاقات العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد الإضراب أو الاعتصام من أهم المؤشرات الدالة على وجود عدم الرضا، ويعبر عنها العمّال بشكل صريح، أي إن الإضراب تعبير عن وضعية العمّال وظروف عملهم وعلاقاتهم التي يعيشونها داخل المنظمة ولا تتوافق مع متطلباتهم وطموحاتهم وحاجاتهم. مع العلم أن الدستور السوري لعام ٢٠١٢م قد نص في المادة /٤٤/ منه على حق المواطنين الاجتماع والتظاهر سلمياً والإضراب عن العمل في إطار مبادئ الدستور وينظم القانون ممارسة هذه الحقوق. وكذلك قانون التظاهر رقم /٥٤/ لعام ٢٠١١م.

ثامناً- اللامبالاة والتخريب:

الانسجام والعلاقات الطيبة والتوافق بين الفرد وأعضاء المنظمة، يلعب دوراً مهماً في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، أي هو راضٍ إلى حد ما عن عمله الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب تعكس حالة عدم الرضا التي تنتاب العامل، فيلجأ إلى تخريب ممتلكات المنظمة كأدوات الإنتاج مثلاً، ما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية سيئة ورديئة.

ويُشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات، أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمّالها بعدم الرضا، ذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائماً إلى الحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل، الذي هو بالنسبة إليه مصدر الإحساس بالسعادة والارتياح في حياته الوظيفية.

ويسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما يشعر أن الوظيفة لا تمثل له شئاً يستحق الاهتمام، ويتجلى هذا الإهمال واللامبالاة بصورة واضحة وأدق عندما يكون الفرد غير راضٍ عن عمله[١].

تاسعاً- العلاقات بين العمّال:

طبيعة العلاقات بين العمّال تؤشر لنا على معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساندة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر، والنزاعات الدائمة والصراعات بين أفراد المنظمة، فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي، ذلك أن الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد إلى الاستقرار، والاتجاه نحو عمله وزملائه، أما في حالة عدم الرضا فإن الفرد يكون مستعداً لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة[٢].

١- انظر في ذلك:

- د. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص٥٠.
- د. محمد عثمان الجعلي، مرجع سابق، ص١٤.

٢- د. كامل بربر، مرجع سابق، ص٢١.

والخلاصة إن المؤشرات سالفة الذكر كافة ترتبط بعلاقة عكسية بالرضا الوظيفي، أي كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي، انخفضت هذه المؤشرات، وانعكس ذلك في حياة العامل والمنظمة معاً، وأدى إلى الاستقرار والارتياح وزيادة في الأداء والإنتاج وارتفاع في الروح المعنوية للعمّال.

المطلب الثاني

محددات الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح العامل في عمله، ويعدّ الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضاً رغبة العامل في الابتكار والتطوير، في حين يرتبط عدم الرضا بظواهر سلبية عدة منها: الأمراض النفسية وعدم الارتياح في العمل، إذ أثبتت الدراسات أن هناك ارتباطاً واضحاً بين الرضا الوظيفي والإنهاك الجسدي والعقلي في العمل، ما يؤكد أهمية الجوانب النفسية للعامل بوجه عام مهما كان عمله. ومن المؤكد أن العامل الذي يشعر أن عمله يقدم له فرصاً عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلى عنه بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى. لذلك يجب على الإدارة البحث عن المحددات التي تزيد من قدرة عمّالها على الإبداع والإنتاج، وزيادة العوائد المادية والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار والتخطيط، لأن ذلك يشعرهم بالرضا الذي يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة وتحقيق أهدافها[1].

كثرت الآراء حول تحديد المحددات التي من شأنها زيادة الرضا الوظيفي للعمّال، فمنهم من قال إنها تتمثل في (الأجر، وفرص الترقية، ونمط الإشراف...)، وهذه تشكل عناصر وعوامل الرضا الوظيفي[2]، ومنهم من أوجد محددات أخرى تزيد من الرضا الوظيفي ومن أهمها:

أولاً- مهمات تحتوي على تحدٍ:

يعني ذلك تكليف العامل بمهمات يشعر من خلالها أنه يستخدم مهاراته الذهنية والعقلية، ويمكن للعمل أن يكون ذا تحدٍ إذا كان يحتوي على تجدد وتنوع في المهمات، لأن العمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل، وفي مثل هذه الحالات يؤدي الأمر إلى ردود فعل سلبية مسببة لانخفاض الرضا الوظيفي[3].

كما أن الإيمان بقدرات العامل وتحديد المعايير والأهداف العليا له، هي مفتاح السر لتعزيز معدلات الاندفاع والحماس لديه، وبالتالي زيادة المشاعر الإيجابية نحو العمل.

١- انظر في ذلك:

- د. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص١٧٢-١٧٣.
- د. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مرجع سابق، ص١٩٠.
- د. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه- طرق قياسه- تفسير درجاته- أساليب زيادته في العمل)، ط١، دار المسيرة، عمان، عام ٢٠١١م، ص٢١-٢٣.

٣- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١٤.

ثانياً- الحصول على التغذية الراجعة:

يقصد بذلك أن يوفر العمل معلومات عن أداء العامل ونقاط ضعفه وقوته، ويجب أن تكون التغذية الراجعة متعددة المصادر مثل تغذية راجعة من المشرفين والرؤساء، والزملاء، والزبائن والعملاء، ومن العمل نفسه. من أجل تصحيح الأخطاء التي وقع فيها العامل، والتطوير والابتكار فيما أصاب من العمل. الأمر الذي يدفعهم إلى توفيق سلوك العامل وتكييفه مع متغيرات العمل وتطوراته[١].

ثالثاً- التدريب المستمر:

يشير التدريب المستمر إلى درجة استثمار المنظمة في العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته ومعارفه وقدراته.

أي إن التدريب لا يوجد في المنظمة للعاملين الجدد فقط، لكنه نشاط مستمر أوسع من ذلك، فهو مستمر بالنسبة إلى الفرد في المنظمة، إذ إن ذلك الفرد ينتقل ويترقى من وظيفة إلى أخرى ومن إدارة إلى أخرى، وهذا يستلزم التدريب على العمل في الوظائف والإدارات الجديدة. كما أن التدريب مستمر بالنسبة إلى المنظمة، إذ إن المنظمة في حال تطوير وتغير مستمرين. فهي توسع وتغير من أنشطتها، وتحديث آلاتها، وتستخدم نظمَ عملٍ جديدةً، وهذا يستلزم ضرورة القيام بالنشاط التدريبي بصورة مستمرة[٢].

رابعاً- زيادة مستوى التحكم:

أي درجة الفرصة لدى العامل للتحكم بالمهمات التي يقوم بها، إذ يمكنه أن يقرر متى يبدأ ومتى ينتهي طول مدة المهمة التي يقوم بتنفيذها، فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الإمكان وضمن الظروف المتاحة. بمعنى إعطاء العمّال الحق في اتخاذ القرارات التي تساعد على تنفيذ المهمات المكلفين بها، ما يزيد من شعورهم بالرضا[٣]. ويعد الشعور بالسلطة من أهم محددات الثقة في النفس ووفاء العامل لعمله.

خامساً- وجود مدير داعم:

يدل هذا الأمر على درجة دعم المدير للعامل من ناحية التوجيه الجيد من دون السيطرة، والمعاملة الجيدة والقرب من العاملين. وهذا بدوره يؤدي إلى خلق الأجواء الوظيفية الهادفة التي تدفع

١- انظر في ذلك:
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص٥١.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٧.

٢- انظر في ذلك:
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص٤٦.

٣- انظر في ذلك:
- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٧٥.
- د. سعود النمر، مرجع سابق، ص٨٥.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص١٨١.

العامل إلى التفاني في العمل، عندها يشعر العامل بدعم مديره في إنجازه لعمله، ومنحه الثقة من خلال أسلوب رقابته وتوجيهاته التشاركية من دون فرض الآراء عليه بشكل تسلطي[١].

سادساً- وجود زملاء داعمين:

هذا يشير إلى درجة الدعم الذي يتلقاه العامل من زملائه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها. إذ إنه إذا وُجد العامل في بيئة يرتاح إليها، ومع زملاء داعمين له يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد سيؤدي ذلك إلى جماعة متضامنة يسودها التعاون والثقة المتبادلة، وإلى شعور العامل بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ثم على أداء المنظمة[٢].

سابعاً- وجود حياة مهنية متوازنة:

أي المنظمات التي تسعى إلى وجود أسلوب حياة مهنية سليم وتوافق بين أولويات مختلفة في مجال العمل، وهي المنظمات التي تتوقّع تحسناً في أداء العامل وإنتاجيته. وهذا يدل على درجة توفير العمل الداعم للحياة الأسرية للعامل مثل: عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة، وبُعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعاً من التوتر والضغط النفسي عند العامل. لذلك فإن المنظمة والإدارة الواعية هي التي تخلق توازناً يربط بين أهداف العامل وأهدافها من جهة وبين أهداف المجتمع المحيط بها من جهة أخرى[٣].

ثامناً- الأجر العادل:

يشير هذا إلى درجة شعور العامل بالعدل والإنصاف من ناحية الأجر، بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المنظمة من جهد وخبرة وما يحصل عليه من أجور وتعويضات. أي إنه يجب على المنظمة أن تدفع إلى العامل الأجر الكافي وفق نظام عادل للأجور والمكافآت والتعويضات الإضافية، بحيث يشعر معه العامل بالعدل في المعاملة، لأن ذلك يؤدي إلى شعور العامل بالرضا عن عمله[٤].

١- انظر في ذلك:
- د. خضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٧٥.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٥.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص١٨١.

٢- انظر في ذلك:
- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص١٤٣.
- د. مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص١٨٥.

٣- انظر في ذلك:
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٨.
- د. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه- طرق قياسه- تفسير درجاته- أساليب زيادة في العمل)، ط١، دار المسيرة، عمان، عام ٢٠١١م، ص٢١-٢٣.

٤- انظر في ذلك:
- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢٠٣.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص١٧٢.
- د. مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص٢١-٢٣.

ويمكن القول إن المال لا يشتري الوفاء، ولكن الأجور غير العادلة التي لا توازي ما يستحقه العامل قد تكون من أهم الأسباب التي تقوده إلى البحث عن فرصة عمل جديد.

تاسعاً- وجود التقدير المعنوي للعامل:

هذا الأمر يدل على مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء، وشعور العامل بالتقدير المعنوي من قبل الإدارة لما قدمه من جهد وخبرة، وأنه ليس مجرد آلة أو أجير لا قيمة معنوية له، إنما شخص له كيان وتعتمد عليه المنظمة بشكل كبير في تحقيق أهدافها. لذلك فإن كلمة بسيطة من الشكر والتقدير والعرفان في مقابل تقديم العامل عملاً جيداً يمكن أن تزيد من معنوياته، والمنظمات التي تعترف بالجهود التي يقدمها عمّالها دائماً تكون قد قضت على أحد الأسباب الأساسية التي تدفعهم إلى البحث عن عمل آخر يجد فيه نفسه وكرامته[١].

عاشراً- الشعور بالأمن الوظيفي:

يشير هذا المحدد إلى درجة شعور العامل بالأمن الوظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر والمستقبل، لذلك يجب أن يكون هناك ضمانات من عدم فقدان العامل لعمله ووظيفته من دون أسباب قانونية، وتحميه من الإجراءات الإدارية التعسفية، بحيث يضمن استمراره في عمله من دون خوف، بل تشعره بالارتياح والاستقرار النفسي، وبالتالي تحسين إنتاجيته وأدائه[٢].

وقد أضاف بعض الباحثين عدداً من المحددات التي تؤثر في الرضا الوظيفي منها[٣]:

أ- **مناخ العمل:** إذ يعدّ مناخ العمل محدداً أولياً للرضا الوظيفي.

ب- **المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة:** إن أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة تعدّ محدداً مهماً للرضا الوظيفي، وهذا يرجع إلى ثقافة المجتمع وتقدير للعمل.

ج- **نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل:** يعدّ من المحددات الرئيسة للرضا الوظيفي، وقد بيّن علماء الإدارة والعلوم الإنسانية وجود علاقة طردية وقوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف والرضا الوظيفي عند الأفراد.

١- انظر في ذلك:
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٠٨.
- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٩٧.
- د. مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص٢١-٢٣.

٢- انظر في ذلك:
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٤.
- د. مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص٢١-٢٣.

٣- انظر في ذلك:
- د. ناصر العديلي، الرضا الوظيفي لموظفي الأجهزة الحكومية في الرياض، مرجع سابق، ص٤٣.
- د. عادل سلامة، مرجع سابق، ص١٢٨.
- د. محمود البديوي، مرجع سابق، ص٤٨.

د- **العلاقات الاجتماعية في محيط العمل:** تعد إحدى محددات الرضا الوظيفي المهمة في حياة الفرد، فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المنظمة وخارجها.

كما ذكر فريق آخر من الباحثين أن محددات الرضا الوظيفي تتمثل في[1]:

١- عوامل ذاتية ترتبط بالفرد نفسه وهي:

- السن.
- الحالة الصحية الجسمية والنفسية.
- درجة التعليم.
- شخصية الفرد.
- المكانة الاجتماعية وتقدير الذات.

٢- عوامل تنظيمية وترتبط بـ:

- نظام العوائد.
- محتوى العمل وخصائصه.
- مدى ما يتيحه العمل من تنوع واستقلالية ومسؤولية.
- فرص الترقية.
- ظروف العمل.

٣- عوامل بيئية[2]:

- البيئة وتأثيرها التنظيمي في العاملين.
- الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله.
- الإطار البيئي والثقافي للعاملين.
- تقدير المجتمع وقيمه وتأثيرها في الاندماج في العمل.

١- انظر في ذلك:

- د. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١١٣.
- د. أشرف محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص٣٣٤.
- د. بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٣٣٨.
- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص٢٠٢.
- د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص١٣٥.
- د. برابح محمد، مرجع سابق، ص١١٠-١١١.
- د. سامر جلدة، مرجع سابق، ص٩٦.
- د. عادل صالح حرفوش وآخرون، مرجع سابق، ص٢٣٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. كريم ناصر علي، د. أحمد الدليمي، مرجع سابق، ص١٣٧.
- د. برابح محمد، مرجع سابق، ص١١٢.

نخلص إلى القول إنه بالرغم من اجتهاد الباحثين في محاولات المفاضلة بين المحددات سالفة الذكر من حيث الأهمية وقوة التأثير، إلا أنه من الصعوبة تمييز أكثرها ارتباطاً بسلوك الرضا عن العمل نظراً إلى تداخلها وارتباطها بمشاعر الفرد الوجدانية وتصوراته نحو الوظيفة بشكل عام أو بمحدد من محدداتها، التي تأخذ مظاهر سلوكية مختلفة.

لذلك أعتقد أن الرضا الوظيفي عملية تراكمية، فإذا ضعف أحد المحددات السابقة فإن الرضا سيقل، وبالتالي في العمل الذي يفتقر إلى أكثر من محدد أو متغير من الطبيعي أن يتوقع الفرد وجود انخفاض كبير في الرضا وفي الدافعية إلى العمل.

الخلاصة: للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها العامل عند درجة إشباع معينة لحاجاته، تحدث له جراء تعرضه إلى مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، والمهنية والمادية، لكن الرضا الوظيفي يتكون من عناصر عدة وتؤثر فيه عوامل عدة، وله مؤشرات ومحددات تدل عليه من خلال سلوكيات العاملين، ولكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا أهدافها وأهداف العاملين معاً، ويحسّن الأداء ويزيد من إنتاجية العامل وولائه وارتباطه بالمنظمة، ويقلل من المظاهر التي تعكس عدم رضاه عن عمله، وعليه يجب على المنظمة العمل على تحسين الرضا الوظيفي لعمّالها، من خلال مساعدتهم ومساندتهم في الأعمال الصعبة، وتحسين ظروف العمل، وخلق جو يسوده التعاون والاتقان والثقة والعدالة والمساواة، للوصول إلى الأهداف المشتركة ما يعزز الثقة في العاملين ورفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي، وأيضاً معالجة مشكلاتهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي الإسهام الحقيقي والفعال في تحقيق أهداف المرفق العام وتحسين علاقته به.

والسؤال الذي يطرح نفسه ما هي المرافق العامة وأنواعها وآليات تحقيق الرضا الوظيفي فيها؟

الباب الثاني

ماهية المرافق العامة وأنواعها

تقوم الإدارة في الدولة الحديثة بأنشطة متعددة، التي تختلف من حيث نوعها، وتتدرج من حيث مدى تدخلها في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فقد يقف تدخل الإدارة في نشاط الأفراد عند حد تنظيم هذا النشاط، وأحياناً تذهب إلى حد أبعد قليلاً عندما توجه النشاط الاقتصادي وجهة معينة عن طريق تشجيع من يقوم بنشاط اقتصادي معين وتقديم التسهيلات له، وأحياناً تقوم الإدارة بالذهاب بعيداً بتنظيم هذا النشاط الاقتصادي بنفسها، وتقوم الإدارة أيضاً بمراقبة النشاط الفردي وتلزمه بممارسته وفقاً لضوابط وقيود معينة[١].

وإن كان هدف الإدارة في ممارستها لنشاطها الإداري يتمثل في إشباع الحاجات العامة، وإقامة النظام العام في المجتمع والسهر على صيانته وتثبيته، من أجل تحقيق المصلحة العامة[٢]، فهي تسلك في سبيل تحقيق ذلك أسلوبين هما:

الأول: أسلوب المرفق العام:

يتمثل هذا الأسلوب في إنشاء المشروعات وتسييرها وإدارتها وتنظيمها والإنفاق عليها من دون مراعاة لمبدأ الربح والخسارة، وذلك بغرض الإشباع المباشر للحاجات الأساسية والعامة للأفراد.

الثاني: أسلوب الضبط الإداري:

يتمثل هذا الأسلوب في إفساح المجال للنشاط الفردي أو الخاص للقيام بجانب من مهمة إشباع الحاجات الأساسية والعامة للأفراد ولكن وفقاً لضوابط معينة، إذ لا تترك الإدارة في هذا الجانب للأفراد ممارسة النشاط الفردي من دون قيود، بل تفرض رقابتها عليه لدى ممارسة الأفراد لهذا النشاط وتشمل هذه الرقابة الأوجه المختلفة لهذا النشاط بهدف حماية النظام العام[٣]. وتبرز وظيفة الضبط الإداري كمظهر جوهري لوجود الدولة وكتعبير رئيس عن سيادة السلطة الحاكمة، وذلك من أجل تنظيم نشاطات الأفراد ووضع القيود الضرورية على تلك النشاطات حتى لا تسيء إلى أمن المجتمع واستقراره، بهدف حماية النظام العام. إذ نجد أن حماية الأمن العام هي أول وظيفة تحرص السلطة الحاكمة على تحقيقها، حتى ينعم المجتمع بالهدوء والتنظيم الضروري لأجل حسن سير مؤسساته وتحقيق نموه وتقدمه ورخائه، ذلك أنه لو تعارضت وتضاربت مصالح الأفراد فيما بينها، أو أهدرت الصالح العام والنظام العام ما أدى إلى شيوع الجرائم

١- انظر في ذلك:

- صلاح يوسف عبد العليم، أثر القضاء الإداري على النشاط الإداري للدولة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، القاهرة، عام ٢٠٠٣م، ص٤٣.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٩٦م، ص٢٩٥-٢٩٦.
- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، ط٧، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٦٥م، ص٣٧٧-٣٧٨.

٢- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ٢٠٠٢م، ص٣٦١.

٣- د. عصام علي الدبس، القانون الإداري (الكتاب الأول ماهية القانون الإداري- التنظيم الإداري- النشاط الإداري)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠١٤م، ص٤١٧.

والمخالفات، لانهدمت فكرة الدولة من أساسها، لانتشار الفوضى واضطراب حبل الأمن والاستقرار بصفة دائمة[1].

فالنشاط الإداري للإدارة العامة بصورتيه المرفق العام والضبط الإداري يعدان من أهم وأولى واجبات الدولة، فهما لازمة لبناء مجتمع تسمو فيه وظائف الدولة التي تتغير بمتغيراته وتتطور بتطورها، إذ يؤثر كل منهما في الآخر أي (الدولة ونشاط الإدارة العامة).

ولبيان صورة رضا الأفراد العاملين في وظائف الدولة (المرفق العام) عن وظائفهم وأعمالهم والعلاقة بينهما سوف نتناول هذا الباب في الفصلين الآتيين:

الفصل الأول: ماهية المرفق العام.

الفصل الثاني: أنواع المرافق العامة وطرق إدارتها.

١- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، بيروت، عام ٢٠٠٥م، ص٢٢٩.

الفصل الأول

ماهية المرفق العام

يعدّ المرفق العام المظهر الإيجابي لنشاط الإدارة، الذي تسعى من خلاله إلى إشباع الحاجات العامة، وتعد فكرة المرافق العامة من أهم موضوعات القانون الإداري وترد إليها معظم النظريات والمبادئ التي ابتدعها القضاء الإداري.

وتشكل المرافق العامة إحدى الدعائم الأساسية في حياة الدول والأفراد على حد سواء في الوقت الحاضر، فتقوم الدولة بتأمين الخدمات والحاجات الأساسية لأفراد المجتمع من خلال المرافق العامة، وذلك لتنظيم نشاط الأفراد وتحقيق انتظام المجتمع ورفاهيته.

والمرفق العام هو ذلك النشاط الذي تديره الإدارة لإشباع الحاجات العامة. ومع أخذ الدول المعاصرة بمذهب التدخل، بدرجات متفاوتة، زاد نشاطها المرفقي، وتعددت مشروعاتها العامة لتحقيق مجتمع الرفاهية والتقدم، ومن ثم زادت أهمية المرفق العام وأصبح نشاطاً لا يمكن الاستغناء عنه. وقد ازدادت هذه الأهمية بعد تطور العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي أدت إلى ظهور أنواع وأشكال جديدة من المرافق العامة.

ونظراً إلى تأثير وجود المرفق العام في النشاط الفردي أو الخاص، فقد أُثير التساؤل عن سلطة إنشاء المرافق العامة وتنظيمها وإلغائها.

ومن ناحية أخرى، اتجه الفقه إلى تقرير مبادئ عامة تسيّر المرافق العامة وفقاً لها، ومع ازدياد عدد المرافق العامة من ناحية، وتعدد مجالاتها من ناحية ثانية، واختلاف طبيعة نشاط كل نوع منها من ناحية ثالثة، تعددت طرق إدارة المرافق العامة[1].

عليه سوف نتناول هذا الفصل في المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: مفهوم المرفق العام.

المبحث الثاني: التمييز بين المرافق العامة وبعض الأنشطة المشابهة لها.

المبحث الثالث: إحداث المرافق العامة وتنظيمها وإلغائها وأنواعها.

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي، عبسي الحسن، سعيد نحيلي، المرافق العامة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، عام ٢٠٠٤م، ص١٣.
- د. أنور رسلان، القانون الإداري، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، عام ١٩٩٩م، ص٢١٩-٢٢٠.

المبحث الأول

مفهوم المرفق العام

يعدّ المرفق العام من أكثر المفاهيم القانونية غموضاً وإثارة للجدل، في ظل غياب أي تعريف قانوني أو قضائي له. وبالرغم من وضوح عبارة المرفق العام هناك خلاف كبير بين فقهاء القانون العام في تعريفه، كما أن أحكام القضاء الإداري ترددت كثيراً في الاستقرار على مفهوم معين، وهذا يقتضي تحديد تعريف واضح المعالم للمرفق العام، وإظهار العناصر المكونة له، ثم تمييزه عن بعض الأنشطة المشابهة له. لذلك سوف نتناول هذا المبحث في المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: تعريف المرفق العام.

المطلب الثاني: عناصر المرفق العام.

المطلب الأول

تعريف المرفق العام

لم يأت القانون بتعريف للمرفق العام لذلك جدَّ الفقهاء في وضع تعريف له، فذهب كلٌّ منهم يدلي بدلوه، بيد أنهم لم يتفقوا على تعريف جامع مانع، وبذلك فقد اختلف فقهاء القانون العام في تعريفهم له، وذلك وفقاً للزاوية التي ينظرون منها إلى المرفق العام.

أولاً- التعريف الفقهي للمرفق العام:

تعددت تعريفات الفقهاء للمرفق العام، فركز بعضهم على عنصر السلطة العامة (المدلول العضوي)، وركز بعضهم الآخر على عنصر الخدمة (المدلول المادي)، بينما اتجه فريق ثالث إلى إضافة الأركان أو النتائج المترتبة على تقرير الصفة لتعريف المرفق العام[1].(مبادئ المرفق العام، سيره بانتظام واطّراد، وخضوعه لنظام قانوني معين).

ويستعمل اصطلاح مرفق عام للدلالة على معنين: الأول قد يستعمل للدلالة على **نشاط** من نوع معين، تقوم به الإدارة لصالح الأفراد. والثاني يقصد به **المنظمة أو الهيئة** التي تقوم بالنشاط السابق[2].

والواقع أن المعنيين السابقين للمرفق العام (النشاط والمنظمة) أو (العضوي والمادي) يلتقيان في كثير من الحالات إذ تكون المرافق العامة بالمعنى العضوي هي في الوقت نفسه مرافق

١- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢١.

٢- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٤.

- د. عبد الله طلبة، د. محمد الحسين، د. مهند نوح، المدخل إلى القانون الإداري، مطبوعات جامعة دمشق، نظام التعليم المفتوح، دمشق، عام ٢٠١١م، ص٦٤.

- Chpus. R, Droit Adminstrtif General, Delta, Paris, 1995, ed, P513.
- Weil, P, Ledroit administratif, P.U.F, Paris, 1997, P59.

عامة بالمعنى الموضوعي أو المادي، ويحدث ذلك عندما ترى الإدارة إشباع الحاجات العامة عن طريق منظمات عامة يتم إنشاؤها لهذا الغرض[١].

فيعرّف الفقيه (هوريو) المرفق العام بأنه: "منظمة عامة، تكفل بما لها من سلطات واختصاصات تقديم خدمة عامة إلى الجمهور على نحو منظم ومطرد"[٢].

ويعرّف الفقيه (دي لوبادير) المرفق العام بأنه: "النشاط الذي تديره سلطة عامة لإشباع حاجة تحقق الصالح العام"[٣].

ويقول الاستاذ (ريفيرو): "إن المرفق العام بالمعنى المادي أو الوظيفي هو نشاط يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة"[٤].

كما عرّف (ديجي) المرفق العام بأنه: "كل نشاط لازم لتحقيق وتأكيد التضامن الاجتماعي، ويجب ممارسته وتنظيمه والإشراف عليه بوساطة الحكام، لأنه لا يمكن ممارسته على الوجه الكامل بغير تدخل الحكام"[٥].

وعرّف بينوت (Benoit) المرفق العام بأنه: "نشاط إداري يتولاه شخص معنوي عام لإشباع حاجات جماعية"[٦].

وفي الفقه العربي، عرّف الدكتور مصطفى أبو زيد فهمي المرافق العامة بأنها: "عبارة عن مشروعات تستهدف إشباع حاجة عامة، أي حاجة جماعية ذات نفع لمجموع المواطنين. خاضعة للسلطات العامة، ولذا فهي تحكم بنظام قانوني خاص مغاير للنظام القانوني العادي الذي يحكم المشروعات الخاصة"[٧].

ويعرّف الدكتور سليمان الطماوي المرفق العام بأنه: "مشروع يعمل باطراد وانتظام، تحت إشراف رجال الحكومة، بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين"[٨].

١- انظر في ذلك:

- د. ثروت بدوي، مبادئ القانون الإداري، المجلد الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٦٦م، ص١٦٧.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٦٤.

٢- انظر في ذلك:

- HAURIOU: Précis de droit administratif, Paris, 1917, p16.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢١.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٨.

٣- د. أندريه دي لوبادير، القانون الإداري، الجزء الأول، عام ١٩٨٤م، ص٦٤٤.

4 -Jean Rivero: Droit A Dministratif, 13 edition- Dalloz paris 1990, p552-556.

٥- انظر في ذلك:

- Dugit. Traité de droit Cqnstitutionel, Ed3, 12, paris, 1928, p.61.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٧٠.

6 -Bénoit. P, Droit adminisratif- Francais, Dalloz, Paris, 1968, p76.

٧- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوجيز في القانون الإداري، نظرية المرافق العامة، الجزء الأول، ط١، القاهرة، عام ١٩٥٧م، ص١٠.

٨- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة، نظرية المرفق العام وعمال الإدارة العامة، الكتاب الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٧٩م، ص٢٥.

ويعرّفه الدكتور طعيمة الجرف بأنه: "نشاط تتولاه الإدارة بنفسها أو يتولاه فرد عادي تحت توجيهها ورقابتها وإشرافها بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور"[١].

كما عرّفه الدكتور عثمان خليل بأنه: "مشروع تتولاه الإدارة، لأداء خدمة عامة"[٢].

وعرّف الدكتور محمود البنا المرفق العام بأنه: "نشاط تضطلع به السلطات العامة بهدف إشباع الحاجات العامة مباشرة"[٣].

ويعرّف الدكتور عبد الإله الخاني المرفق العام بأنه: "هو كل مشروع يعمل باطراد وانتظام بباعث من الدولة أو تحت إشرافها لسد حاجة أو حاجات تتصف بالنفع العام، هذا مع خضوعها لنظام قانوني معين وقابلية التعديل وفقاً لتطور هذه الحاجة"[٤].

كما عرّف الدكتور محمد رفعت عبد الوهاب المرفق العام بأنه: "هو كل نشاط أو مشروع تنشئه الدولة وتديره الإدارة، ويستهدف تحقيق منفعة عامة مباشرة أو إشباع حاجة عامة للمواطنين"[٥].

وعرّفه عبد الله طلبة بأنه: "مشروع يعمل باطّراد وانتظام، تقوم به سلطة إدارية، مستخدمة في إدارته ما تتمتع به بوصفها سلطة عامة من امتيازات ووسائل بقصد أداء خدمة عامة للجمهور، مع خضوعه لنظام قانوني معين"[٦].

وقال الدكتور ثروت بدوي في تعريف المرفق العام إنه: "يمكن أن نعرفه في حالة السكون، بأنه المنظمة أو الهيئة التي تقوم بنشاط معين، كما يمكن تعريفه في حالة الحركة بكونه نشاطاً من طبيعة معينة، بصرف النظر عن الهيئة أو الجهة التي تمارس هذا النشاط"[٧].

وعرّف الدكتور محمود حافظ المرفق العام بأنه: "مشروع ذو نفع عام يهيمن عليه الحكام، أي تتولى السلطة العامة إدارته مباشرة أو بطريقة غير مباشرة"[٨].

وبناءً على ما تقدم نجد أنه قد وضع فقهاء القانون العام تعاريف عدة للمرفق العام تختلف باختلاف المدلول الذي اعتمده كل منهم في تعريفه، وقد انقسموا في ذلك إلى ثلاثة اتجاهات، الأول: يأخذ بالمفهوم العضوي أو الشكلي للمرفق العام، والثاني: يتبنى المفهوم المادي أو الوظيفي للمرفق العام، والثالث: يجمع بين المفهومين العضوي والمادي للمرفق العام.

١- انظر في ذلك:
- د. طعيمة الجرف، القانون الإداري، د.ن، عام ١٩٨٥م، ص٥٣.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢١.

٢- د. عثمان خليل، نظرية المرافق العامة، القاهرة، عام ١٩٥٨م، ص٤٢.

٣- د. محمود عاطف البنا، الوسيط في القانون الإداري، ط٢، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٩٢م، ص٤٧٠.

٤- د. عبد الإله الخاني، القانون الإداري (علماً وعملاً ومقارناً)، المجلد الثاني، التنظيم الإداري، د.ن، دمشق، عام ١٩٨٦م، ص٥٤.

٥- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٦٩.

٦- د. عبد الله طلبة، مبادئ القانون الإداري، الجزء الأول، ط٥، مطبعة دار الكتاب، دمشق، عام ١٩٩٢م، ص٧٣.

٧- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٧٣.

٨- د. محمود محمد حافظ، نظرية المرفق العام، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٨٢م، ص٢١.

ثانياً- التعرف العضوي أو الشكلي للمرفق العام:

يقصد بالمدلول العضوي أو الشكلي للمرفق العام الجهاز الإداري أو الهيئة أو المنظمة التي تمارس بعمّالها وأموالها النشاط ذات النفع العام، والتي تقوم بتقديم خدمات عامة أو إشباع حاجات عامة للجمهور، وكما يقصد بها وفقاً لهذا المفهوم: كل منظمة عامة تنشئها الدولة وتخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور، كذلك يقصد بها سائر الأجهزة الإدارية أياً كانت أهداف نشاطها ومجالاته ووسائله وصوره، ومن أمثلة ذلك مرافق القضاء والدفاع والصحة والتعليم...[١].

ويعد حكم (بلانكو) الصادر عن القضاء الفرنسي في ٨ فبراير سنة ١٨٧٣م حجر الزاوية في تحديد المفهوم الشكلي (العضوي) للمرفق العام، إذ تتلخص وقائع قضية بلانكو[٢] "في أن عربة صغيرة تتبع مصنعاً حكومياً للتبغ قد صدمت طفلة فأوقعتها وجرحتها، فرفع والد الطفلة الدعوى أمام القضاء العادي مطالباً بالتعويض استناداً إلى أحكام المسؤولية التقصيرية المدنية، وقد كان تطبيق المعيار القديم الخاص بالتمييز بين أعمال السلطة وأعمال الإدارة العادية من شأنه تقرير اختصاص المحاكم العادية، غير أن محكمة التنازع أقرت مجلس الدولة على اختصاصه في نظر المنازعة تأسيساً على فكرة المرفق العام، لأن النشاط الضار كان متصلاً بنشاط مرفق عام، وبالتالي يكون القضاء الإداري مختصاً والقانون الإداري واجب التطبيق إذا كان النزاع متعلقاً بتنظيم أو تسيير مرفق من المرافق العامة، وسواء أكانت الإدارة تتصرف تصرفاً عادياً أم باعتبارها صاحبة السلطة"[٣].

ثم تعاقبت الأحكام على ترسيخ هذا المفهوم فيما بعد، وقد حدد مفوض الحكومة الفرنسية (روميو) المدلول العضوي للمرفق العام بشكل واضح إذ عدّ المرافق العامة فرعاً من فروع الإدارة العامة، أي إنها جزء من التنظيم الإداري في الدولة يخضع إلى قواعد القانون العام وأحكامه الذي تخضع له الدولة بوصفها سلطة عامة، وإنه يجب تطبيق معيار المرفق العام بشكل كامل على المنازعات التي تكون الدولة والجماعات

١- انظر في ذلك:

- د. محمد السناري، أصول القانون الإداري، دراسة مقارنة، جامعة حلوان، مصر، د.ع، ص٢٨٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٨.
- د. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط٣، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، عام ٢٠١٣م، ص٤١٤.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، القانون الإداري، الجزء الثاني، ترجمة منصور القاضي، ط١، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، عام ٢٠٠١م، ص٥٣٨-٥٣٩.
- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٦٨.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٦٩.

٢- قد جاء في هذا الحكم (ومن حيث إن مسؤولية الدولة عن الأضرار التي تسببها للأفراد بفعل الأشخاص الذين تستخدمهم في المرفق العام، لا يمكن أن تحكمها المبادئ التي يقرها التقنين المدني لتنظيم الروابط بين الأفراد بعضهم ببعض.... وإن هذه المسؤولية ليست عامة ولا مطلقة، بل لها قواعدها الخاصة التي تتغير تبعاً لحاجات المرفق، ولضرورة التوفيق بين حقوق الدولة والحقوق الخاصة.....).

٣- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٦٧.
- Debbasch. Ch, Contentieux- administratif, Dalloz, paris, 1978, p36.

المحلية طرفاً فيها على حد سواء[١]. إذ لاحظ "أن كل ما يتعلق بتنظيم وتسيير مرافق عامة سواء أكانت وطنية أم محلية إنما تشكل(Operation administrative) العملية الإدارية التي تقع بطبيعتها ضمن مجال القضاء الإداري".

ومن الأحكام التي صدرت بعد حكم بلانكو، حكم تيرييه (Terrier) الذي صدر في ١٩٠٣/٢/٦م، وتتلخص وقائعه في أن أحد المجالس البلدية قد أعلن عن مكافأة تمنح إلى كل شخص يشارك في الحملة التي قامت بها البلدية لمكافحة الأفاعي المنتشرة في المدينة، ويقوم باصطياد أفعى، وحدث أن السيد تيرييه تقدم للمجلس البلدي مطالباً بالمكافأة التي تم الإعلان عنها، ففوجئ برفض المجلس بتسليمه المكافأة بحجة نفاذ الاعتماد المخصص لذلك، عندئذ بادر السيد تيرييه إلى مخاصمة المجلس أمام القضاء الإداري، فأعلن مجلس الدولة الفرنسي اختصاصه في نظر الدعوى، نظراً إلى تعلق النزاع بمرفق عام هو مرفق الصحة في المدينة. وكذلك أصدر القضاء الفرنسي بتاريخ ١٩٠٨/٢/٢٩م حكمه في قضية (فيتري)، فطبق المعيار على المرافق العامة المحلية، وفي ١٩١٠/٣/٤م صدر حكم مجلس الدولة الفرنسي في قضية (تيرون)، والذي سار في الاتجاه نفسه[٢].

وعلى الرغم من هذا الموقف الواضح للقضاء الإداري الفرنسي من معيار المرفق العام منذ القرن التاسع عشر، إلا أن الفقه لم يستخدمه معياراً لتحديد نطاق تطبيق القانون الإداري إلا في أوائل القرن العشرين حصراً، أي بعد ما يزيد على ثلاثين عاماً من تاريخ صدور حكم بلانكو[٣].

وقد غلّب أنصار المدلول العضوي للمرفق العام عنصر السلطة العامة على النشاط الذي يقوم به المرفق العام، إذ كان القانون الإداري حتى نهاية القرن التاسع عشر، يعدّ قانون السلطة العامة. فالسبب الذي من أجله مُيّزت الإدارة بقاضٍ خاص وقانون خاص يرجع إلى أن الإدارة ليست كسائر الأفراد، من حيث إنها تظهر في تصرفاتها كسلطة عامة[٤].

١- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٦٨.
- Guglie lmim. G- Koubi. G, Droit du Service public, Montchrestien, paris, 2000, p51.
- Lang. A. V, Gonduin. G, Inserguet- Drisset. V, Dictionnaire de droit administratif, A. Colin, Ed. 2, 1999, p261.
- د. فيصل كلثوم، محاضرات في المرفق العام والوظيفة العامة، كلية الحقوق، جامعة دمشق، ١٩٩٤م، ص٣٦ وما بعدها.

٢- انظر في ذلك:

- د. ثروت بدوي، مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٦٠-١٦٧.
- Guglielmi. G- Koubi. G- op. cit, p51.

٣- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٦٨-٦٩.
- د. ثروت بدوي، مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٦٠.

٤- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٨.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- محمد ياسر عبد الرؤوف بطيخ، دراسة قانونية لحوكمة المرافق العامة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة حلب، عام ٢٠١٣م، ص٣٦.

ومن الفقهاء الذين ذهبوا في هذا الاتجاه وأخذوا بالمدلول العضوي للمرفق العام (العميد هوريو Hruriou، ريفيرو Rivero، ورولاند Rolland)[1].

ويتصف المدلول العضوي للمرفق العام بالشمولية والإطلاق، ويقصد بالمرفق العام تبعاً لهذا المدلول الإدارة بشكل عام أو مؤسسة إدارية محددة، كما يتميز المرفق العام بأنه يسمح بإدخال المرافق العامة في دائرة التنظيم الإداري للدولة، بحسبان أن إدارة المرافق جهاز إداري من الأجهزة الإدارية في الدولة[2].

وقد انتقد هذا المدلول للمرفق العام لكونه قد أدخل في المرافق العامة ما ليس فيها، أي إنه يخالف الواقع من حيث إن بعض الأشخاص الإدارية تمارس نشاطات لا يمكن عدها مرافق عامة، ومن ذلك إدارة الدولة لأملاكها الخاصة، إذ يعد ذلك من قبيل النشاط الخاص وإن مارسه شخص عام. وأيضاً لجهة أنه يتناقض مع الاجتهاد القضائي الإداري الذي اعترف للتنظيمات المهنية أو النقابات المهنية (نقابة الأطباء، نقابة المهندسين، نقابة المحامين ...) بصفة المرافق العامة، بالإضافة إلى قيام أشخاص القانون الخاص بإدارة المرافق العامة (كالتزام أو امتياز المرافق العامة)[3].

ثالثاً– التعريف المادي أو الموضوعي أو الوظيفي للمرفق العام:

يقصد بالمدلول المادي أو الوظيفي للمرفق العام: النشاط الذي تديره الإدارة لتحقيق الصالح العام أو النفع العام أو النشاط الذي يشبع حاجة جماعية، كنشاط (وزارة الدفاع، ووزارة الداخلية، ووزارة التعليم، ووزارة الصحة، ووزارة الزراعة ...)[4].

كما يقصد بالمرافق العامة بالنظر إلى المعيار الموضوعي، كل نشاط يباشره شخص معنوي عام بقصد إشباع حاجة عامة[5]. أو كل نشاط أو مشروع تقوم به الدولة بنفسها أو تحت إشرافها بصفة مباشرة أو

---

1 -Rolland Drago, Curs de Droit Administratif, Paris, 1947, p19.

٢– انظر في ذلك:

– د. أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط٤، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، عام ١٩٨٦م، ص٤٣٠.

– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٩.

٣– انظر في ذلك:

– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٩.

– محمد ياسر بطيخ، مرجع سابق، ص٣٦.

٤– انظر في ذلك:

– د. ثروت بدوي، القانون الإداري، عام ٢٠٠٢م، مرجع سابق، ص١٧٣.

– د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٦٩.

– د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٢–٢٢٣.

– د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٨٧.

– د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٦٨.

٥– انظر في ذلك:

– د. محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين مفهومين التقليدي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، عام ١٩٨٧م، ص٦.

– د. رياض عيسى، نظرية المرفق العام في القانون المقارن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، عام ١٩٨٥م، ص١١.

غير مباشرة؛ أي تحت رقابتها، وذلك لإشباع الحاجات العامة بما يحقق المصلحة العامة[١]. إذ يخرج وفق هذا التعريف سائر النشاطات الخاصة كالمؤسسة الخاصة، كما يخرج عنه المشروعات التي تستهدف تحقيق الربح فقط.

هكذا فإن أنصار المفهوم المادي أو الموضوعي في تعريف المرفق العام يهتمون بالنشاط الذي يحقق الخدمة العامة، وبطبيعة الخدمة أو النشاط الذي يمارسه المرفق، والهدف النهائي من هذا النشاط ما يحققه من نفع عام للجمهور، من دون أن يأخذوا في الحسبان الشخص الذي يمارس ذلك النشاط، ومن دون الالتفات إلى طبيعة الهيئة أو المنظمة التي تؤدي هذا النشاط، فيما إذا كانت من أشخاص القانون العام أم من أشخاص القانون الخاص، وهم متفقون على أن يخضع نشاط المرفق إلى إشراف السلطة العامة وهيمنتها[٢].

وقد تبنى جانب من الفقه الفرنسي والغربي المدلول المادي أو الموضوعي أو الوظيفي للمرفق العام، وعرفوا المرفق العام بأنه: (مشروع تتولاه الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من أجل تحقيق نفع عام أو أداء خدمة عامة، مع خضوعه لنظام قانوني يختلف عن النظام القانوني الذي يحكم المشروعات الخاصة)[٣].

كما عرف جورج فوديل وبيار دلفولفيه المرفق العام بأنه: "النشاط الذي ينزع إلى تلبية حاجة من المصلحة العامة"[٤].

١- د. عمار عوابدي، القانون الإداري (النشاط الإداري)، الجزء الثاني، د.ن، الجزائر، عام ٢٠٠٠م، ص٥٩.

٢- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٩.
- د. فاضل إلهام، محاضرات في القانون الإداري، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، الجزائر، عام ٢٠١٨م، ص٤.
- محمد ياسر بطيخ، مرجع سابق، ص٣٦.
- Dugut, Traite, de droit. Op. cit, pp55.
- De lau badére, Tritéélé mentaire du Droit, a dminstrative, 1953, pp553-554.
- M. Waline, Droit adminstatif, 1963, pp661 ets.

٣- انظر في ذلك:

- Dugut, Traité de droit, op. cit, p55.
- De laubadere, Traite elementaire, op. cit, p553-554.
- M. Waline, Droit adminstatif, op. cit, p661.
- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري طبقاً لآخر تطورات التشريع والقضاء، ط٤، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٦١م، ص٣٤٣.
- د. عبد الله طلبة، مبادئ القانون الإداري، الجزء الأول، ط٥، مرجع سابق، ص٧٣.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٢١.
- د. إبراهيم طه الفياض، القانون الإداري، مكتبة الفرح، الكويت، د.ت، ص٢٩.

٤- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، القانون الإداري، الجزء الثاني، ط١، ترجمة منصور القاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، عام ٢٠٠١م، ص٥٣٨.

ولكن ما يؤخذ على تعريفات هؤلاء الفقهاء أنها لم تقتصر على ذكر عناصر المرفق العام، بل تضمنت بعض المبادئ التي يخضع لها، كمبدأ سيره بانتظام، وخضوعه لنظام قانوني خاص واستثنائي، مع أن ذلك ليس من عناصره وإنما هو نتيجة لعدّه مرفقاً عاماً[١].

وبسبب تطور الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق النفع العام، وقبول الدولة لإسهام أشخاص القانون الخاص في تحقيق الصالح العام، أخذ مجلس الدولة الفرنسي **بالمدلول المادي أو الموضوعي أو الوظيفي** للمرفق العام، وأضفى صفة المرفق العام على بعض الأنشطة مثل النقابات المهنية (نقابة المحامين، ونقابة الأطباء، ...) بصرف النظر عن وجود هيئة أو منظمة إدارية تتولى إدارتها، كما قضى أن لجان التنظيم قائمة على تسيير مرافق عامة[٢].

الواقع أن المدلولين العضوي والمادي للمرفق العام، يلتقيان في كثير من الحالات، إذ تكون المرافق العامة بالمعنى الشكلي أو العضوي، هي في الوقت ذاته مرافق عامة بالمعنى الموضوعي أو الوظيفي، ويتحقق ذلك عندما ترى الإدارة إشباع الحاجات والخدمات العامة للجمهور عن طريق منظمات أو هيئات عامة يتم إنشاؤها لهذا الغرض[٣].

فمرفق التعليم العالي ممثلاً في الجامعات يعد مرفقاً عاماً بالمعنى العضوي أو الشكلي بالنظر إلى جهازه الإداري والتعليمي في الجامعة، ويعد مرفقاً عاماً بالمعنى المادي أو الوظيفي أيضاً بالنسبة إلى النشاط والبحث العلمي ومستوى التعليم، وهذا ينطبق على الكثير من المرافق العامة الإدارية مثل (الأمن الداخلي، والدفاع، والتربية، ...).

وفي حالات أخرى قد لا يلتقي المدلول العضوي والمدلول المادي للمرفق العام وخاصة بعد تطور الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي للأفراد وظهور أنواع جديدة من المرافق العامة، كالمرافق العامة الصناعية، والتجارية، والزراعية، والاجتماعية، والمشروعات ذات النفع العام[٤].

١- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠.
- محمد ياسر بطيخ، مرجع سابق، ص٣٧.
- د. عبد الله طلبة، مبادئ القانون الإداري، الجزء الأول، ط٥، مرجع سابق، ص٧٣.
- Rolland, de Droit Administratif, op. cit, p21.

٢- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠.

٣- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٦٤.
- د. ثروت بدوي، مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٦٧.
- Chapus. R, Droit Administratif geneal, op, cit, p513.
- Wieil. P, op, cit, p59.

٤- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١.

فمثلاً تعدّ النقابات المهنية (نقابة المحامين، ونقابة الأطباء، ونقابة الصيادلة) مرافق عامة وفقاً للمعيار المادي، لأنها تؤدي خدمات عامة لأعضائها، ولكنها لا تعد مرافق عامة وفقاً للمعيار العضوي لأن الهيئة التي تتولى إدارتها ليست من الجهاز الإداري للدولة. أضف إلى ذلك أن المشروعات ذات النفع العام ليست دائماً من مشروعات الإدارة، أي ليست بالضرورة هيئة أو منظمة عامة، كما أن مشروعات الإدارة ليست جميعها مخصصة للنفع العام[١].

لذلك لا يمكن القول بتعريف المرفق العام بالنظر إلى طبيعة نشاطه فقط وإغفال طبيعة الشخص الذي يمارس ذلك، لذلك فقد ظهر اتجاه من الفقهاء يرى تعريف المرفق العام بجمع المفهومين المادي والعضوي له.

رابعاً- تعريف المرفق العام بالجمع بين المفهومين المادي والعضوي:

ذهب القسم الغالب من الفقه الإداري إلى تعريف المرفق العام بالجمع بين المدلولين المادي والعضوي، بحيث يمثل الخدمة أو النشاط موضوع المرفق والهيئة أو المنظمة التي تتولى هذا النشاط[٢]. ومن ثم عرّفوا المرفق العام بأنه: (مشروع تنشئه الدولة، بقصد تحقيق النفع العام أو أداء خدمة عامة للجمهور، ويخضع في إدارته لهيمنة السلطة العامة أو الحاكمة).

في هذا السياق عرّف الدكتور محمد فؤاد مهنا المرافق العامة بأنها: "مشروعات تنشئها الدولة أو تشرف على إدارتها، وتعمل بانتظام واستمرار -مستعينة بسلطات الإدارة- لتزويد الجمهور بالحاجات العامة التي يتطلبها، لا بقصد الربح بل بقصد الإسهام في صيانة النظام وخدمة المصالح العامة"[٣]. ولكن أخذ على هذا التعريف وأمثاله الاستطراد في مبادئ المرفق العام؛ كعمله بانتظام واطّراد، وعدم الاكتفاء بعناصره الأساسية.

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١.
- د. طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص٤٤٤ وما بعدها.

٢- انظر في ذلك:

- د. خالد خليل الظاهر، القانون الإداري (دراسة مقارنة)، الكتاب الثاني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، عام ١٩٩٧م، ص٢٦.
- د. عبد الغني بسيوني عبد الله، القانون الإداري، دراسة مقارنة لأسس ومبادئ القانون الإداري وتطبيقها في مصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، عام ١٩٩١م، ص٤٠٠.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢.
- د. إبراهيم عبد العزيز شيحا، الوسيط في مبادئ وأحكام القانون الإداري، الدار الجامعية، بيروت، عام ١٩٩١م، ص٧٣٥.
- Rolland, de Droit Administratif, op. cit, p21.

٣- د. محمد فؤاد مهنا، القانون الإداري المصري المقارن، الجزء الأول، المرافق العامة، مطبعة دار نشر الثقافة، الإسكندرية، عام ١٩٥٢م، ص٨٩.

كذلك ذهب الدكتور ماجد راغب الحلو في تعريفه للمرافق العامة وجمع بين المفهومين المادي والعضوي إذ قال إنها: "مشروعات تهدف إلى تحقيق النفع العام، تحتفظ الحكومة بالكلمة في إنشائها وإدارتها وإلغائها"[١].

وبالرغم من ذهاب معظم الفقهاء إلى الأخذ بالمفهوم المزدوج (المختلط للمرفق العام) بين المفهوم المادي والعضوي، إلا أن هناك بعضاً منهم يرى أنه بالرغم من أن المرفق العام تنظيم ونشاط، لكن ذلك لا يستتبع حتماً الجمع بين المعايير العضوية أو الشكلية والمعايير الموضوعية أو المادية في التعريف بالمرفق العام وتحديد عناصره. فالاستدلال على المرفق العام قد يعتمد على معايير عضوية، وقد تكفي فيه المعايير الموضوعية. بعبارة أخرى، فإن كون المرفق العام يتضمن تنظيماً ونشاطاً، لا يعني بالضرورة أن التعريف به لا يتم إلا بالجمع بين المعايير الموضوعية والشكلية معاً، راديّن سبب انقسام الفقهاء في تعريف المرفق العام إلى الاتجاهات السابقة، وقد رجح التطور الأخير في الفقه الجانب الموضوعي في تعريف المرفق العام، وهو معيار يعتمد على طبيعة النشاط والهدف الذي يحققه ذلك النشاط، بغض النظر عن صورة التنظيم الذي يُمارس في ظله النشاط[٢].

ويرجع ظهور المدلول المزدوج للمرفق العام إلى الأمور الآتية[٣]:

١- اتساع المفهوم العضوي (الشكل) للمرفق العام وإضفائه على كل نشاط تقوم به الدولة حتى ولو كان من طبيعة النشاط الذي يمارسه أشخاص القانون الخاص.

٢- المفهوم العضوي للمرفق العام قاصر: وذلك لأن النشاط الإداري لا يقتصر على إدارة المرافق العامة فقط، إنما يتضمن أيضاً ما يعرف بالضبط الإداري، والذي تقوم به الإدارة في سبيل تأمين النظام العام. وكذلك فإن جانباً من الفقه رأى أن المفهوم العضوي يشير دوماً إلى ضرورة وجود خدمة يقدمها المرفق إلى الجمهور، غير أن بعض صور النشاط الإداري لا تتضمن مثل هذه الخدمة، إنما يقتصر على أن تهيء للإدارة الوسائل والأموال التي تغطي بها نفقاتها العامة، وذلك مثل: فرض الضرائب.

٣- يتجاهل أنصار المفهوم العضوي فكرة السلطة العامة، وهي فكرة حقيقية، ومنطقية لا شك فيها، وهذا ما حاولوا تلافيه في آرائهم إذ قالو إنه يجب أن يدار المرفق العام بأسلوب القانون العام، أي استخدام أساليب السلطة العامة في نشاط المرفق العام. وهذا ما سار عليه القضاء الإداري

١- د. ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩٨م، ص٤٠٨.

٢- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٧٣-١٧٤.

٣- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٧٠-٧٣.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٥٤.
- د. ثروت بدوي، مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٧٥-١٧٦.

الفرنسي، إذ قررت محكمة التنازع: "أن النشاط الذي يحقق المصلحة العامة دون استخدام اساليب السلطة العامة لا يعدّ مرفقاً عاماً"[١].

٤- عدم تجاوب المفهوم العضوي للمرفق العام مع التطور العلمي والاقتصادي والسياسي والاجتماعي، وانتشار القيم الديمقراطية والأفكار الاشتراكية، وعجز الدولة عن القيام بكثير من الأنشطة بنفسها والاستعانة بالأفراد والشركات[٢].

هكذا وبعد أن استعراض تعريف المرفق العام بالاتجاهات الثلاثة التي اتخذها فقهاء القانون الإداري، وبعض مواقف القضاء الإداري من مفهوم المرفق العام. يمكننا تعريف المرفق العام استناداً إلى المفهوم الذي جمع بين المدلول العضوي والمدلول المادي للمرفق العام بأنه: (كل نشاط أو هيئة أو مشروع أو منظمة تنشئها الدولة، وتديرها الإدارة بسلطتها وعمالها وأموالها ووسائلها، بقصد تقديم خدمة عامة، وإشباع الحاجات الأساسية إلى الجمهور، بغية تحقيق المصلحة العامة والنفع العام، وخضوعه للنظام القانوني الذي يتناسب مع طبيعة ونوع النشاط أو المنظمة).

المطلب الثاني

عناصر المرفق العام

بالاستناد إلى تعريفات المرفق العام يمكن استخلاص العناصر التي يقوم عليها المرفق العام وهي كالآتي:

أولاً- المرفق العام نشاط أو مشروع تنشئه الدولة:

من العناصر الأساسية التي تميز المرفق العام أن النشاط أو المشروع لكي يعدّ مرفقاً عاماً يخضع إلى أحكام القانون العام بدرجات معينة، يجب أن تقرر الدولة أو السلطة العامة إنشاءه. وذلك على عكس مشروعات الأفراد والهيئات الخاصة التي لا دخل للسلطة العامة أو الدولة بأمر إنشائها، إذ يرجع ذلك إلى تقدير الأفراد وإرادتهم[٣].

أي إن المرفق العام تنظيم إداري أو هيئة، تتكون من أشخاص وأموال وأدوات ومعدات، وتعمل وفقاً لنظام قانوني معين، لتحقيق مصلحة عامة. وإن العناصر البشرية في المشروع تتكون من هيئة تنظيمية وهيئة تنفيذية، ويستعين المشروع في ممارسة النشاط بوسائل مادية وفنية، ووسائل قانونية يجب أن تتناسب وتتفق مع طبيعة الهدف الذي يسعى إليه المشروع عن طرق النشاط الذي يمارسه، والمرافق الإدارية تستخدم أساليب

١- انظر في ذلك:

- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧٧-٤٨٠.
- د. سامي جمال الدين، تدرج القواعد القانونية ومبادئ الشريعة الإسلامية، منشأة المعارف، الإسكندرية، عام ١٩٨٦م، ص١٠٥-١٠٦.
- Guglielmi, G- Koubi, G, op, p56.

٢- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢.

٣- انظر في ذلك:

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٦٩-٢٧٠.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٨٩.

القانون العام أو امتيازات السلطة، مثل: استملاك العقارات وإبرام العقود، أما المرافق الاقتصادية فتستخدم عادة أساليب القانون الخاص[١].

ثانياً- المرفق العام يستهدف المصلحة العامة:

لكي يعدّ النشاط أو المشروع الذي تنشئه الدولة مرفقاً عاماً، يجب أن يستهدف هذا النشاط أو المشروع تحقيق النفع العام والمصلحة العامة بصورة مباشرة[٢].

ويستهدف المرفق العام تحقيق النفع العام عن طريق إشباع حاجة عامة أو أداء خدمة عامة. سواء أكانت هذه الحاجة أو الخدمة **مادية** كتأمين المواد التموينية وغيرها من الخدمات المادية مثل تقديم النور وتوفير وسائل النقل، عن طريق مرافق التموين والكهرباء والمواصلات، أم **معنوية** كالصحة العامة والأمن والتعليم والعدل، وذلك عن طريق مرافق الصحة والداخلية والتعليم والقضاء، أي لا بد من أن يهدف المرفق العام إلى تحقيق الصالح العام، أي إشباع حاجات عامة للجمهور[٣].

وعنصر النفع العام في المشروع أو النشاط الذي أنشأته الدولة قد يتمثل في منافع مادية محسوسة للجمهور، مثل مرافق المواصلات والمياه والكهرباء. لكن في كثير من الحالات لا تكون المنفعة العامة مادية بل معنوية وغير محسوسة، مثل مرافق الأمن العام والدفاع ومرفق التعليم والبحث العلمي. لذا يمكن القول إنه لا يلزم أن يؤدي المشروع خدمات مادية لإضفاء صفة المرفق العام عليه، بل يكفي أن يقدم خدمات معنوية[٤].

١- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٥-٢٦.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٦٥.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٤٣.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٨.
- محمد ياسر بطيخ، مرجع سابق، ص٣٩.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٥.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٠.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٦.

٣- انظر في ذلك:
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٨٨.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٤٣.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٠.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧٠.

٤- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٧.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧١.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٥.
- د. مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، دراسة مقارنة، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، عام ٢٠٠٩م، ص٢٧.

وتتنوع الحاجات العامة وتختلف باختلاف الزمان والمكان، وتتغير بتغير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الدولة، وكلما تعددت وازدادت الحاجات الخاصة للأفراد، تنوعت وتشعبت الحاجات العامة، ما يدفع الدولة إلى إنشاء أنواع جديدة من المرافق العامة لإشباع تلك الحاجات المستجدة[١].

ويعدّ **عنصر النفع العام شرطاً جوهرياً وضرورياً لوجود المرفق العام**، وبالتالي فإذا لم يتوافر هذا العنصر فقد المرفق صفة العمومية وكان من المشروعات الخاصة، ولو كانت الدولة هي التي أنشأته أو أسهمت في إنشائه، وإذا كان عنصر المنفعة العامة يقتضي أن لا يكون هدف هذا المرفق تحقيق الربح، إلا أن تحقيق بعض المرافق العامة للربح لا يتعارض مع كونها مرافق عامة، طالما أن هدفها تحقيق النفع العام وليس الربح، لذلك تعدّ المرافق التجارية والصناعية والزراعية مرافق عامة، وإن كانت تحقق أرباحاً، ذلك لأن الربح ليس هو الهدف الأساسي لنشاطها، وإنما هو أمر تمليه طبيعة المرافق التجارية والصناعية والزراعية، إذ إنها تُنشأ في الأصل بقصد إشباع حاجة عامة وتحقيق نفع عام للجمهور. أما إذا كان الهدف الرئيس للمشروع أو النشاط هو تحقيق الربح فلا يمكن عدّه من المرافق العامة حتى ولو كانت الدولة هي التي أنشأته[٢].

عليه فإن العلاقة بين المرفق العام والنفع العام علاقة جدلية، بحيث يرتبط المرفق العام بالنفع وجوداً وعدماً، ولا يترتب على شرط استهداف النفع العام أن يؤدي المرفق العام خدماته مجاناً من دون مقابل، فتقرير رسوم معينة مقابل الانتفاع بخدمات المرفق العام لا يتعارض مع هدف المرفق العام، ما دام القصد منه تنظيم الانتفاع بخدمات المرفق، أو الإسهام في جزء من تكاليفه وتوزيع أعبائه على الجمهور، مع العلم أن كثيراً من هذه الرسوم لا تغطي جزءاً من التكاليف الحقيقية لخدمات المرفق العام ونفقاته[٣]. ولا يشترط أن يشمل النفع العام الذي يحققه المرفق العام كل أفراد الدولة، بمعنى أن يستفيد من خدمات

١- انظر في ذلك:
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٦٥.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٧.

٢- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٨-٢٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٨٨-٢٨٩.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٠-٢٧١.
- محمد ياسر بطيخ، مرجع سابق، ص٣٩.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٦٥.
- د. ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، ط٢، لباد، عام ٢٠٠٧م، ص١٩٥.

٣- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم عبد العزيز شيحا، الوسيط في مبادئ وأحكام القانون الإداري، مرجع سابق، ص٧٣٧.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٢٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٨-٢٩.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٦٦.

المرفق العام جميع سكان الدولة، وإنما يكفي أن يستهدف شريحة معينة منهم غير محددة بذواتهم، أو منطقة أو إقليم في الدولة كالمرافق العامة المحلية[١].

ثالثاً- تبعية المرفق العام إلى الدولة (السلطة العامة):

يعدّ هذا العنصر أهم عناصر المرفق العام، لأنه العنصر المميز له عن المشروعات الخاصة بشكل رئيس، لأن العنصرين السابقين يمكن أن يتوافرا للمرافق العامة والمشروعات الخاصة على حد سواء، فكثير من المشروعات الخاصة يهدف إلى تحقيق النفع العام، شأنها في ذلك شأن المرافق العامة، ولكن تسمى تمييزاً لها، بالمشروعات الخاصة ذات النفع العام، ولكن تظل متميزة عن المرافق العامة لافتقارها إلى العنصر الثالث وهو اضطلاع السلطات العامة بعبئها، ويشمل مفهوم خضوع المرفق العام للسلطة العامة سيطرتها عليه، وتوليها الإدارة، بشكل مباشر أو غير مباشر، أي إن السلطة العامة هي مناط المشروع وأساسه، فهي المتحكمة في مصيره (إنشاء، وإلغاء)، وهي التي تحدد قواعد تنظيمه وسيره[٢].

أي إن الخدمات العامة وإشباع الحاجات الأساسية العامة للجمهور تؤديها الدولة أو الهيئات التابعة لها، ذلك أن المشروعات الخاصة يمكن أن تؤدي خدمة من نوع ما يؤديه المرفق العام. ولكن الذي يميز هذه عن تلك هو تدخل الهيئات الحاكمة، لأنها وحدها تستطيع استعمال وسائل القانون العام. هذا لا يعني أن الأفراد لا يشتركون إطلاقاً في أداء هذه الخدمة. بل على العكس من ذلك كثيراً ما تعهد السلطات الحاكمة إلى أفراد عاديين بإدارة مرفق عام كما في حالة امتياز المرفق العام. ويظل المرفق محتفظاً بصفة العمومية، لأن الهيئات الحاكمة تظل محتفظة بالإشراف التام على تلك المشروعات، بحيث يكون لها الكلمة الأخيرة فيما يتعلق بإدارتها وتنظيمها[٣].

١- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٨-٢٩.

٢- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٦٦.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٢٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٨٩.
- Braibant. G, le droit administratife froncais, Dalloz, Paris, 1988, p130.
- Debbosch, Ch, le droit administratife, P.V.F. Paris, 1992, P58.
- Chapus, Droit administratife, op, cit, P517.

٣- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٧-٣١٨.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٣.
- د. ثروت بدوي، مرجع سابق، ص٢٠٨-٢٠٩.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٦.
- د. حسين طاهري، القانون الإداري دراسة مقارنة، الخلدونية، الجزائر، عام ٢٠٠٧م، ص٨٢.

كما أن التمتع بامتيازات القانون العام يعد دليلاً قوياً ومؤشراً مباشراً على وجود المرفق العام، لكنه لا يعد عنصر ضرورياً ولازماً لقيام هذا المرفق[١].

كما يقصد بخضوع المشروع إلى هيمنة السلطة العامة أن تكون الكلمة النهائية والأخيرة في إنشاء وإلغاء وتنظيم سير المرفق العام للسلطة العامة، أي أن يكون للسلطة العامة الكلمة العليا في إنشاء المرفق العام، إذا كانت الدولة هي التي أحدثت المرفق العام وتولت إدارته بنفسها، أو قررت عدّ مشروع ما مرفقاً عاماً حتى ولو عهدت بإدارته إلى شركة أو هيئة خاصة لا تعدّ في ذاتها من المرافق العامة[٢].

في هذا المقام ينبغي التمييز بين المرافق العامة العضوية والمرافق العامة المادية:

أ- تشمل سلطة التنظيم في المرافق العامة العضوية ناحيتين[٣]:

الأولى: تنظيم الجهاز الإداري أو الهيئة التي تتولى إدارة المرفق العام من حيث تكوين أقسامها وفروعها ومن حيث الأشخاص الذين يتولون إدارتها.

الثانية: تنظيم نشاط المرفق ذاته كتحديد رسوم الانتفاع بخدمات المرفق العام ومواصفات الخدمات التي يقدمها.

ب- أما في المرافق العامة المادية: فإن سلطة التنظيم تقتصر على نشاط المرفق العام من دون أن تمتد إلى تنظيم الهيئة التي تدير هذا النشاط.

ولا يكفي لتحقيق عنصر الخضوع والتبعية أن تتولى السلطة العامة مجرد الرقابة على المشروع الخاص والتفتيش على أعماله ونشاطه، وإنما يجب أن يكون الخضوع قوياً والتبعية تصل إلى حد أن يكون إنشاء المشروع وتنظيمه وإلغاؤه ومصيره بيد السلطة العامة[٤].

يتبين مما سبق أن الفيصل في عدّ النشاط أو المشروع الذي يتصل بالمصلحة العامة والنفع العام مرفقاً عاماً هو إرادة السلطة العامة في أن تتولى أمره بحسبانه كذلك[٥].

١- انظر في ذلك:

- د. علي خطار شطناوي، مبادئ القانون الإداري الأردني، الكتاب الثاني (النشاط الإداري) ط١، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، عام ١٩٩٦م، ص٣٤-٣٦.

- Delaubadere: Traite de froit, cit, no. 1283.

٢- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٩-٣١.

- Rolland: op. cit, p21.

- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٢٧.

- د. محمد فؤاد مهنا، القانون الإداري، دار المعارف، القاهرة، عام ١٩٨١م، ص٤٧١.

- د. ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص٤١٤.

٣- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٠-٣١.

- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٢٩.

٤- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٢.

٥- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧١.

رابعاً- خضوع المرفق العام إلى نظام قانوني معين خاص واستثنائي:

يقصد بالنظام القانوني الخاص والاستثنائي: مجموعة الأحكام والقواعد والمبادئ القانونية التي تختلف اختلافاً جذرياً عن قواعد القانون الخاص بصفة عامة وعن قواعد النظام القانوني التي تحكم المشروعات الخاصة بصفة خاصة[١].

وكل مرفق عام يخضع إلى قدر معين من القواعد القانونية تحكم سيره، فالمرافق العامة ليست كلها نمطاً واحداً، كما أنها لا تدار بالطريقة نفسها، ولكن يجمع بينها بعض القواعد القانونية التي تنطبق عليها جميعاً أياً كان شكلها أو طريقة إدارتها، والتي من شأنها ضمان ذلك السير بانتظام واطراد وكفالة مساواة الأفراد في الانتفاع بالخدمات التي يقدمها، وتطوره طبقاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة التي يوجد فيها[٢].

لكن لا بد من القول إن عناصر المرفق العام الثلاثة السابقة كانت محل اتفاق بين الفقهاء، أما بالنسبة إلى عنصر (ضرورة خضوع المرفق العام لنظام قانوني خاص واستثنائي) فقد كان محل خلاف لديهم، بحسبان أنه ليس عنصراً من عناصر المرفق العام، بمعنى أنه عندما تتوافر عناصر قيام المرفق العام السابقة، فإن النتيجة المنطقية لذلك هي إخضاع هذا المرفق لنظام قانوني معين هو النظام القانوني العام للمرافق العامة. الأمر الذي أدى إلى ظهور اتجاهين في الفقه[٣]:

الاتجاه الأول: المضيق لنطاق المرافق العامة:

يذهب بعض فقهاء القانون العام إلى أنه لكي يعدُّ المشروع من المرافق العامة يجب أن يخضع إلى نظام قانوني خاص يتبلور في تطبيق أحكام القانون الإداري وقواعده واتباع وسائل القانون العام والتمتع بامتيازات السلطة العامة بصفتها قواعد وأساليب غير مألوفة في القانون العادي. وقد سوّغ أصحاب هذا الاتجاه حجة الاحتفاظ بفكرة المرفق العام، بمضمون معين ومجال محدد بحيث يمكن الاعتماد عليه كأساس لتطبيق القانون الإداري وكمعيار لاختصاص القضاء الإداري، ذلك لأن التوسع في فكرة المرفق العام يجعلها

١- انظر في ذلك:
- د. عمار عوابدي، مرجع سابق، ص٦١.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٦.

٢- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٨.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٨٩.

٣- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٢-٣٤.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٣.
- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، عام ١٩٧٩م، مرجع سابق، ص٢٤-٢٥.
- Delaubadere: Traite de froit,op, cit, no. 1293.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤١٩.

فكرة فضفاضة وغير منضبطة لا تصلح كمعيار للقانون الإداري، خصوصاً بعد انتشار المرافق العامة الاقتصادية[1].

الاتجاه الثاني: الموسع لنطاق المرافق العامة: (الاكتفاء بالعناصر الثلاثة فقط)

يرى أصحاب هذا الاتجاه وهو الراجح في الفقه أن خضوع المشروع إلى نظام قانوني خاص لا يعد ركناً أو عنصراً لازماً لإضفاء صفة المرفق العام عليه ويسوغون وجهة نظرهم هذه بالحجج الآتية[2]:

أ- لا تعد جميع المرافق العامة في الوقت الحاضر مرافق عامة إدارية بحتة تخضع إلى قواعد القانون الإداري وتتبع أساليب القانون العام أو امتيازات السلطة العامة، فقد ظهرت أنواع جديدة من المرافق العامة الاقتصادية والمهنية، تخضع إلى مزيج من قواعد القانون العام والقانون الخاص، ومع ذلك اعترف لها بصفة المرافق العامة **باتفاق الفقه والقضاء أو بنص القانون**، ما يجعل الاتجاه السابق المضيق للمرفق العام مخالفاً لما استقر عليه الفقه والقضاء وما أخذ به القانون الوضعي.

ب- خضوع المشروع إلى نظام قانوني خاص بالمرافق العامة هو نتيجة لثبوت صفة المرفق العام للمشروع وليس شرطاً أو سبباً لقيامها، فإذا لم يوجد مرفق عام فلا مجال عندئذٍ لتطبيق النظام القانوني الخاص، ومن ثم فإن اشتراط خضوع المشروع إلى قواعد القانون الإداري من أجل اكتسابه صفة المرفق العام أمر يتعارض مع المنطق ويتضمن مصادرة على المطلوب. ومع ذلك يمكن عدّ خضوع المرفق العام إلى نظام قانوني استثنائي أو خاص قرينة يستدل بها على وجوده لأن أي مرفق عام يخضع إلى حد معين (أدنى) من أحكام القانون العام وقواعده.

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٢-٣٣.
- د. علي خطار شطناوي، مرجع سابق، ص٣٦.
- Benoit: op. cit, no. 1432.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٣٠-٣٢.
- د. محمد فؤاد مهنا، مرجع سابق، ص٤٧٧.
- د. طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص٤٤٨.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٣.
- Delaubadere: op. cit, no. 1293.

المبحث الثاني

التمييز بين المرافق العامة وبعض الأنشطة المشابهة لها

يتشابه نشاط المرفق العام من حيث الموضوع أو الهدف مع نشاط بعض الأشخاص المعنوية الخاصة أو العامة أحياناً مثل المشروعات الخاصة ذات النفع العام ومرفق الضبط الإداري. لذلك كان لا بد من إيجاد معيار تمييز للمرافق العامة عن سواها من الأنشطة المماثلة لها، ويقصد بمعيار تمييز المرافق العامة؛ الوسيلة التي يمكن بوساطتها تمييز المرفق العام عن غيره من الأنشطة التي لا تعد كذلك. وفي الحقيقة، لم يكن التمييز صعباً فيما مضى، لأن السلطات العامة كانت تتولى وحدها المرافق العامة، والتي كانت محدودة نوعاً وكماً، وفي المقابل كان الأفراد ينصرفون إلى نشاطاتهم الموجهة إلى تحقيق مصالحهم الذاتية، لذلك كان أمر التمييز بين النشاطات التي تعدّ مرافق عامة، وتلك التي لا تعدّ كذلك ميسوراً، فما تتولاه السلطات العامة يعد مرافق عامة، ويخضع إلى قواعد القانون الإداري، في حين يمارس الأفراد نشاطاتهم الخاصة تحت مظلة قواعد القانون الخاص[1].

غير أن التطور أدى إلى تداخل النشاط العام مع النشاط الخاص، إذ دخلت الدولة مجال الأنشطة التجارية والصناعية، كما ثبت أن النشاط الخاص والفردي ليس بعيداً عن الصالح العام، إذ قد يقومون أحياناً بإنشاء الجمعيات والمؤسسات، لا بقصد الربح إنما لتحقيق النفع العام للجماعة.

سوف نتناول هذا المبحث وفق المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام.

المطلب الثاني: التمييز بين المرفق العام والضبط الإداري.

المطلب الأول

التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام

النشاط الاقتصادي في الدولة لا يقتصر على إنشاء المرافق العامة التي تستهدف النفع العام عن طريق أداء خدمات وحاجات عامة للمواطنين وإشباعها، بل يمتد إلى إنشاء مشروعات من جانب الدولة تهدف إلى الربح شأنها في ذلك شأن الأفراد.

كما أن استهداف النفع العام ليس حكراً على الدولة، فقد يشاركها أفراد القانون الخاص في تحقيق هذا الهدف عن طريق إنشاء مشروعات تستهدف النفع العام وتسمى المشروعات الخاصة ذات النفع العام (مثل المدارس الخاصة والجمعيات الخيرية)[2].

١- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٧٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٥.
- د. محمد مرغني خيري، النظم السياسية، منشورات جامعة عين شمس، القاهرة، عام ١٩٩٥م، ص٢٢٦.

٢- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٧٩-٨٠.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٥.

من الواضح أن هذه المشروعات تعد من أشخاص القانون الخاص، لذلك فإنها تخضع أساساً إلى قواعد القانون الخاص، إلا أنها ما دامت تعمل من أجل تحقيق النفع العام والصالح العام، فإنها تمنح في غالب الأحوال بعض مزايا القانون العام، في سبيل تمكنها من تحقيق أهدافها، لذلك يمكن التمييز بين أنواع عدة من النشاطات في الدولة الحديثة يختلف كلٌّ منها عن الآخر وفق الآتي:

أ- **المرافق العامة:** وتهدف إلى تحقيق النفع العام، وفي هذا النوع من النشاطات ترى الإدارة لسبب أو لآخر أن تتدخل بنفسها لإشباع حاجة من الحاجات العامة، وذلك إذا رأت أن الأفراد لا يستطيعون بوسائلهم الخاصة إشباعها، أو أنهم امتنعوا عن القيام بها لأنها لا تحقق ربحاً مجزياً، أو رأت أن المصلحة العامة تستلزم تدخلها لإشباع تلك الحاجة، حتى ولو كان في وسع الأفراد إشباعها استقلالاً عن الإدارة، وهي المعروفة بتسمية المرافق العامة الإدارية وتتولاها السلطات العامة، وغالباً لا يتدخل فيها الأفراد إلا بشكل استثنائي جداً، وتخضع بشكل شبه كلي إلى القانون الإداري[١].

ب- **المشروعات الخاصة:** والتي تهدف إلى تحقيق الربح بشكل أساسي، ويتولاها الأفراد وتخضع إلى أحكام القانون الخاص بشكل كلي. هذا النوع يمكن تمييزه عن المرافق العامة بسهولة ويسر من خلال الهدف والغاية[٢].

ج- **تنظيم النشاط الخاص ومراقبته (الضبط الإداري):** في هذه الصورة تترك الدولة إلى الأفراد حرية ممارسة الأعمال والأنشطة المشروعة تحت رعايتها ورقابتها، فيشبعون رغباتهم بوسائلهم الخاصة، ويقتصر عمل الدولة –في هذه الحالة– على وضع الضوابط المنظمة لهذا النشاط، والتي تكفل تحقيقه لأهدافه من دون المساس بالمصلحة العامة، أو بمصلحة خاصة أخرى مشروعة. ونشاط الإدارة في هذا السبيل، تمارسه عن طريق سلطات الضبط الإداري، وتستهدف به حماية النظام العام بمدلولاته الثلاثة، وهي الأمن العام، والصحة العامة، والسكينة العامة والآداب العامة[٣].

د- **مشروعات عامة:** هذه المشروعات تتولاها الدولة وغيرها من السلطات العامة، وتخضع بصورة شبه كاملة إلى أحكام القانون الخاص، ولا تلجأ إلى أساليب القانون العام إلا فيما ندر، وهي تسمية رديفة للمرافق العامة الاقتصادية[٤].

١- انظر في ذلك:
- د. محمد مرغني خيري، مرجع سابق، ص٢٢٨.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٠.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٨٥.

٢- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٦.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٠.

٣- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٨٤.

٤- انظر في ذلك:
د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٠.
- د. محمد مرغني خيري، مرجع سابق، ص٢٢٨.

هـ- المشروعات الخاصة ذات النفع العام: مثال: (الجامعات والمشافي الخاصة): في هذا النوع من النشاط لا يقتصر عمل الدولة على الموقف السلبي من النشاط الفردي، بل يتخذ نشاط الإدارة في هذه الحالة موقف أكثر إيجابية، فتقوم الدولة بتحديد المعاونة والمساعدة للمشروعات الخاصة ذات النفع العام، وتعطي هذه المشروعات الصلاحية في استخدام وسائل القانون العام لتحقيق أهدافها التي يكون رائدها الصالح العام. ويتولاها الأفراد من حيث طبيعتها القانونية، وتخضع من حيث الأصل إلى القانون الخاص مع خضوعها في بعض الحالات إلى القانون العام نتيجة استفادتها من مزايا القانون العام وأساليبه، كالتنفيذ المباشر ونزع الملكية للمنفعة العامة، ولكن في المقابل أخضعها المشرع إلى رقابة شديدة وخوّل الدولة حق التدخل في شؤونها إلى درجة تشبه إلى حد كبير تدخل الإدارة في شؤون المرافق العامة، بحيث أصبحت تشغل مركزاً وسطاً بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة البحتة[1] ومن أبرز مظاهر هذا التدخل ما يأتي:

- مساعدة الدولة لهذه المشروعات مالياً أو بحمايتها جمركياً، تشجيعاً لها على أداء خدماتها.
- قد تعيّن الإدارة مدير المشروع وقد تمثل الدولة في مجلس إدارة المشروع بوساطة أعضاء تقوم بتعيينهم، أو مقابل إعانتها مالياً إذا كانت بحاجة إلى ذلك.
- فرض رقابة شديدة على هذه المشروعات من قبل الدولة أو قد يشترط موافقة الإدارة على النظام الداخلي للمشروع، أو قد يُمنح المشروع الخاص بعض حقوق السلطة العامة.

مما تقدم نجد أن التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام ليس بالأمر اليسير، بل يقابله صعوبات جمة بسبب تشابه هذه المشروعات مع المرافق العامة سواء من حيث الهدف أم من حيث خضوعها إلى رقابة وإشراف الدولة، أو من حيث استخدامها إلى أساليب القانون العام أو امتيازات السلطة.

كما تظهر أهمية التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام في النتائج المترتبة عليه، فالمرافق العامة يُطبق عليها قواعد القانون الإداري وأحكامه، وتخضع المنازعات الناجمة عنها إلى اختصاص القضاء الإداري، بينما يطبق على المشروعات الخاصة ذات النفع العام قواعد القانون الخاص وتخضع منازعاتها إلى اختصاص القضاء العادي.

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٥-٣٨٦.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٨٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٦-٣٧.
- د. ثروت بدوي، مرجع سابق، ص١٨٠-١٨١.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٠.
- د. محمد مرغني خيري، مرجع سابق، ص٢٢٨.

ونظراً إلى أهمية التمييز حاول كل من القضاء والفقه اقتراح وتطبيق بعض المعايير للتميز، وتوضيح الطبيعة القانونية للمرافق العامة الحكمية، ثم تحديد النتائج المترتبة على هذا التمييز.

أ- معايير التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام:

التمييز بين المشروعات الخاصة البحتة والمرافق العامة لا يثير صعوبات جدية، لأنه من اليسير أن نقول هنا مشروع يستهدف الربح، والربح فقط، فهو مشروع خاص، وهنا مشروع يتولى إشباع حاجة عامة، فهو مرفق عام.

ولكن الصعوبة يمكن أن تُثار عند محاولة التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام، فكلاهما يهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، فكيف يتم التمييز بينها؟

أمر التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام يتمتع بقيمة عملية كبيرة، فالمشروعات الخاصة ذات النفع العام هي أصلاً مشروعات خاصة، وبالتالي تحكمها -كقاعدة عامة- قواعد القانون الخاص، وتدخل في اختصاص المحاكم العادية، وعلى العكس من ذلك تخضع المرافق العامة، أساساً إلى قواعد القانون الإداري، واختصاص مجلس الدولة.

وفي صدد التمييز بينهما يُثار السؤال المنطقي:

ما فيصل التفرقة بين المرافق العامة والمؤسسات الخاصة ذات النفع العام؟

تعددت معايير التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام وكان أهمها المعايير الآتية:

١- معيار طبيعة النشاط:

يعتمد هذا المعيار الذي قال به بعض فقهاء القانون العام وبعض أحكام القضاء، على طبيعة النشاط الذي يمارسه المشروع، والقول بوجود أنشطة تدخل بطبيعتها في صميم وظيفة الدولة، أي إذا كان نشاط المشروع من الأنشطة التي تتولاها الدولة عادة عُدّ المشروع من المرافق العامة، أما إذا كان النشاط غير قابل بطبيعته لأن يكون من النشاطات التي تزاولها الدولة فيعدّ عندئذٍ من المشروعات الخاصة. هذا ما أخذ به مجلس الدولة الفرنسي عندما قرر أن إدارة مجلس البلدية لأحد المسارح يعد مشروعاً خاصاً لأن ممارسة الفن تعدّ بطبيعتها أنشطة خاصة[١].

١- انظر في ذلك:

- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م، ص٢٧٨.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٣٥.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨١.
- جورج فوديل، بيار دلفوليفه، مرجع سابق، ص٤٤٥.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧٢.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٨.
- Hauriov: note, R. D. P, 1917, D. 476 ets.
- د. ثروت بدوي، مرجع سابق، ص٢٠٦.

وترى غالبية الفقه أن طبيعة نشاط المشروع لا تصلح معياراً للتميز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام لسببين[١]:

الأول: معيار طبيعة النشاط الذي يمارسه المشروع يخالف الواقع، فلا توجد مرافق عامة بطبيعتها أو مشروعات خاصة بطبيعتها.

الثاني: عدول القضاء الإداري الفرنسي عن هذا المعيار إلى معيار آخر، إذ أضفى صفة المرفق العام على المسرح الوطني بعد أن قام بفحص نصوص عقد الالتزام وتبين أن الدولة أرادت أن تشرف على هذا المسرح وتتولى إدارته.

وقد هجر أصحاب هذا المعيار نظريتهم لأنهم كانوا متأثرين بفكر سياسي معين يقول بعدم تدخل الدولة في النشاط الخاص ومبدأ ترك النشاط الاقتصادي للمبادرة الفردية، ويحصر فكرة المرفق العام في النطاق الضيق لوظائفها التقليدية. وبعد اتساع النشاط العام وتعدد ميادينه، أصبح من المسلم به، أن إنشاء المرافق العامة رهن بإرادة الدولة، وأن المرفق العام يختلف تبعاً لتغير الزمن واختلاف توجهات رجال الدولة[٢].

٢- معيار الغاية أو الهدف:

يقول بعض الفقهاء إن معيار التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام يكمن في هدف المشروع وهو تحقيق النفع العام والصالح العام، فإذا كان النشاط الذي يمارسه المشروع يستهدف الصالح العام والمصلحة العامة كان مرفقاً عاماً وخضع إلى قواعد القانون العام، وعُدَّ من أشخاص القانون العام، وبذلك تخرج من دائرة المرافق العامة المشروعات الخاصة التي تملكها الدولة والمشروعات التي انتقلت ملكيتها إلى الدولة بموجب التأميم الذي قصد منه أن يكون عقوبة بالنسبة إلى المالك الأصلي[٣].

غير أن معيار الهدف كان ينقصه التحديد، ويشوبه الكثير من الغموض، لأن الهدف عنصر نفسي ومعنوي يصعب التحقق من وجوده ويتعذر اكتشافه، كما أن النفع العام والصالح العام فكرة نسبية

١- انظر في ذلك:
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧٢.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٣٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٩.

٢- انظر في ذلك:
- د. سعاد الشرقاوي، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٩٤م، ص١٠٦.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سباق، ص٤٧٢.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٩.

٣- انظر في ذلك:
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٥٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣٩.
- د. سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، الجزء الأول، المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩٦م، ص١٠٢.

وسياسية ومتغيرة ومتطورة وليست فكرة قانونية ومادية محددة وتختلف في طبيعتها وفي عناصرها باختلاف الأنظمة السياسية والاجتماعية، ومن ثم لا تصلح معياراً للتمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام لأن من خصائص المعيار أن يكون مادياً ودقيقاً ومحدداً ومنضبطاً[١].

هكذا نجد أن معيار الهدف أو الغاية إذا كان يصلح للتمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة البحتة، فإنه لا يصلح في التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام، بسبب وجود بعض المرافق العامة التي تقصد الربح إلى جانب النفع العام وقيام كثير من المشروعات الخاصة ذات النفع العام التي تستهدف أداء خدمات وحاجات عامة.

٣- معيار صفة الشخص الذي أنشأ المشروع:

يتلخص هذا المعيار في أنه إذا كان الشخص أو الهيئة التي أنشأت المشروع من أشخاص القانون العام (الدولة، المحافظات، المدن، ...)، كان المشروع مرفقاً عاماً، أما إذا أُحدث المشروع من أشخاص القانون الخاص فيعد عندئذٍ مشروعاً خاصاً، حتى ولو استهدف النفع العام.

أي إذا كانت المنشئة هي السلطات العامة، فالغالب أن يكون المشروع مرفقاً عاماً والعكس صحيح. وهذا يعني أن المشروع الذي تنشئه السلطات العامة يعدّ من أشخاص القانون العام، وأنه يستطيع استخدام امتيازات السلطة العامة، وعندما يعطي المنشئ للمشروع امتيازات غير مألوفة من القانون العام تشكل حقاً امتيازات الولاية العامة، كان هناك مرفق عام حقيقي.

وبالرغم من أن هذا المعيار يتصف بالوضوح إذ يمكن تحديد الشخص الذي أنشأ المشروع بسهولة، إلا أنه لا يعدّ القرينة الوحيدة القاطعة في تحقيق صفة المرفق العام على المشروع، وإلا تحّول العديد من المشروعات الخاصة ذات النفع العام إلى مرافق عامة[٢].

وقد اتبع مجلس الدولة الفرنسي هذا المعيار في بعض أحكامه، إلا أنه عاد وعدل عن هذا الموقف، وقرر أن صناديق التوفير مشروعات خاصة ذات نفع عام على الرغم من أن الدولة هي التي أنشأتها[٣].

١- انظر في ذلك:

- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٣٨ وما بعدها.
- د. ثروت بدوي، مرجع سابق، ص١٥٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٠.
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٧٧.

٢- انظر في ذلك:

- جورج فوديل، بيار دلفوليفه، مرجع سابق، ص٤٤٥.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، عام ١٩٩٦م، مرجع سابق، ص٣٨٨.
- د. محمد مرغني خيري، مرجع سابق، ص٢٢٩.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٣٨ وما بعدها.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٠.

٣- انظر في ذلك:

- Benoit: Op. cit, no. 353.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٨.=

٤- معيار نية السلطة العامة أو المشرع:

تنشأ المرافق العامة برغبة المشرع الخالصة أياً كانت الصورة التي تفرغ فيها هذه الرغبة (قانون، قرار جمهوري، أو غيره...). ومن ثم فإن قصد منشئها هو المعول عليه في صفة المرفق العام، وإنه يحكم على النشاط من خلال إرادة السلطة العامة التي أحدثته ونظمته، فإذا أرادت مرفقاً عاماً كان كذلك، والعكس هو الصحيح. أي إن المعيار شخصي؛ ويقوم على نية السلطة العامة أو الحكام إذ تتحدد طبيعة المشروع على ضوء نية او إرادة السلطة العامة من دون النظر في طبيعة النشاط الذي يمارسه المشروع أو مصدر نشأته أو هدفه أو شكل تنظيمه او نوع القواعد القانونية المطبقة عليه، فالسلطة العامة وحدها هي التي تملك إضفاء صفة المرفق العام على المشروع أو خلعها عنه ويتولى القضاء في هذا المجال الكشف عن نية أو إرادة المشرع للإفصاح عن طبيعة المشروع فيما إذا كان مرفقاً عاماً أم مشروعاً خاصاً سواء استهدف النفع العام أو لم يستهدفه. ويعدّ قرار القضاء في تحديد طبيعة المشروع قراراً كاشفاً وليس منشئاً[١].

لذلك فإنه إذا أُريد التثبت من صفة المشروع يجب أن يلجأ أولاً وقبل كل شيء إلى النصوص، فإذا أقرت النصوص صراحة وبينت إرادة المشرع أو نية السلطة العامة بشكل واضح وصريح في تحديد طبيعة المشروع، أي صفة المرفق العام أو الهيئة أو المؤسسة العامة، حُل الإشكال. وهذه هي أنجح الطرق، غير أن النصوص تكون أحياناً ناقصة أو غير واضحة ولا تحمل نية وإرادة المشرع بشكل صريح بل لا تخلو من الغموض. لهذا يلجأ إلى البحث عن مجموعة الظروف والقرائن المحيطة بإنشاء المشروع وتنظيمه وسيره، لمعرفة قصد المشرع، وهل أراد إنشاء مرفق عام حقاً أم أراد إسباغ الصفة العامة على المشروع الخاص، ومن هذه القرائن: إنشاء المشروع ومدى خضوعه إلى هيمنة السلطة العامة، واستخدامه امتيازات القانون العام وأساليبه. على أنه إذا لم يتبين في مختلف الظروف والقرائن نية السلطة العامة، فإن الأصل هو افتراض أنها أرادت إشباع حاجات عامة، أي إنشاء مرفق عام. وقد تعددت الأحكام أو الفتاوى في القضاء والفقه الفرنسي والمصري، بحيث تبين منها أنه استقر القضاء الإداري المصري

= -Waline: Precis du droit administralif, Paris, 1968m No. 285.

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤١.
- د. مصطفى أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٧٧-٢٧٨.

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤١-٤٢.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨١.
- جورج فوديل، بيارد دلفوليفه، مرجع سابق، ص٤٤٤.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٨-٣٨٩.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٤٦.
- د. محمد مرغني خيري، مرجع سابق، ص٢٢٩.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٧٧.
- د. بكر القباني، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، د.ع، ص٣٤١.

والفرنسي على تطبيق معيار نية السلطة العامة، أي تطبيق المعيار الشخصي[١]، في التمييز بين المرفق العام والمشروعات الخاصة ذات النفع العام.

وقررت المحكمة الإدارية العليا المصرية أن إنشاء المرافق العامة مرهون **بإرادة السلطة العامة** فقالت: "إن تنظيم المهن الحرة كالطب والمحاماة والهندسة وهي مرافق عامة مما يدخل أصلاً في صميم اختصاص الدولة بوصفها قوامه على المصالح العامة والمرافق العامة فإذا أرادت الدولة أن تتخلى عن هذا الأمر لأعضاء المهنة أنفسهم لأنهم أقدر عليه مع تخويلهم نصيباً من السلطة العامة يستعينون به على تأدية رسالتهم مع الاحتفاظ بحقها في الإشراف والرقابة تحقيقاً للصالح العام فإن ذلك لا يغير من التكييف القانوني لهذه المهن بوصفها مرافق عامة"[٢].

وتؤكد محكمة القضاء الإداري المصرية أن التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام يوجب البحث **عن نية السلطة العامة** فقضت بما يأتي: "وللتحقق من قيام المرفق يرجع إلى النصوص التشريعية إن وجدت أو إلى طبيعة النشاط الذي يقوم به المرفق أو لنية السلطة العامة إذ أنها تملك وحدها تقرير إنشاء مرفق معين أو إلغاء مرفق قائم وفقاً لما تراه من ظروف ومقتضيات وتستخلص نية السلطة العامة في قيام المرفق من مجموعة الظروف والقرائن المحيطة بنشأة المشروع أو المتصلة بإرادته أو خضوعه إلى رقابة ثابتة أو منح المشروع بعض امتيازات السلطة العامة أو غير ذلك من المظاهر التي تؤكد أن نية جهة الإدارة قد اتجهت إلى جعل ذلك النشاط مرفقاً عاماً"[٣].

ب- الطبيعة القانونية للمرافق الحكمية أو الفعلية:

تتلخص فكرة المرفق العام الحكمي أو الفعلي في وجود بعض النشاط الخاص (وهو نشاط خاص يخضع إلى نظام الترخيص الإداري، فتعلق الإدارة منح الترخيص على الوفاء بأعباء والتزامات مرفق عام)، ويتسم هذا النشاط بطابع المصلحة العامة الواضحة (كالنقل العام)، ولم يحوله المشرع إلى مرفق عام، ومع ذلك يعدّ مرفقاً عاماً حكمياً بحيث يمكن للإدارة أن تفرض عليه في ظروف معينة -خاصة عند تقصير المشروع الخاص- بعض التزامات المرافق العامة[٤]. ويعدّ معظم الفقهاء أن فكرة المرفق العام بطبيعته (المعيار الموضوعي) في تعريف

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٨-٣٨٩.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧٣-٤٧٤.
- Delaubadere: op. cit, no. 1293, p21.

٢- حكم ١٢ أبريل ١٩٥٨، مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة العليا في خمس سنوات، ص٣٥٩، عن د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٢.

٣- حكم ٢ يونيو ١٩٥٧، مجموعة أحكام محكمة القضاء الإداري، السنة الحادية عشرة، ص٤٩٣، عن د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٢.

٤- انظر في ذلك:

- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧٣-٤٧٤.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٤٨-٤٩.

المرفق العام، هي التي أدت إلى ظهور طائفة المرافق الحكمية أو الفعلية والتي تضفي صفة المرفق العام على مشروعات فردية تتوافر فيها صفات جوهرية، ولأن هذه الفكرة تجعل المرفق من صنع الأفراد لا من خلق المشرع[١].

كما أسهم عدم نجاح الفقهاء في وضع معيار دقيق يمكن أن يبين حدود أو ضوابط التدخل الإداري التي تفصل ما بين المرفق العام والنشاط الفردي الخاضع إلى الضبط الإداري، ما ينتج عنه اعتراف القضاء بما يعرف باسم المرفق العام الفعلي أو الحكمي لبعض المشروعات التي يديرها أفراد أو هيئات خاصة، والتي تخضع إلى بعض القيود والالتزامات الشبيهة بالقيود والالتزامات التي تخضع لها المرافق العامة، بالرغم من أن هذه المشروعات من إنشاء الأفراد، وأن الإدارة لم تتدخل في تنظيمها أو إنشائها إلا بإصدار الترخيص اللازم لممارسة النشاط ومن ثم يكون دور السلطة العامة في إدارة هذه المرافق أو إنشائها معدوماً[٢].

عليه يمكن بيان الطبيعة القانونية للمرفق الحكمي أو الفعلي من خلال تعريفه بأنه : (عبارة عن مشروع يستهدف النفع العام ويديره أشخاص القانون الخاص بناءً على ترخيص مسبق من الإدارة ويخضع للنظام القانوني للمرافق العامة مع أنه لم ينشأ بقانون أو بناءً على قانون وإنما بمجرد تصريح من الإدارة).

لذلك لا تعدّ المرافق الحكمية أو الفعلية او الواقعية من المشروعات الخاصة ذات النفع العام مرافق عامة، لأنها تفقد عنصر هيمنة السلطة العامة الذي يعدّ من أهم العناصر المميزة للمرافق العامة[٣].

هكذا فإن القضاء الفرنسي ابتدع نظرية المرفق العام الفعلي أو الواقعي أو الحكمي حتى يخضع هذه المشروعات التي أنشأها الأفراد بترخيص من الإدارة إلى نظام المرافق العامة، وحتى يعطي الإدارة تجاه الأفراد الذين يديرون هذه المشروعات سلطات واسعة شبيهة بالسلطات التي تتمتع بها تجاه الملتزمين بالمرافق العامة، من دون أن تتحمل هي –أي الإدارة– مخاطر المشروع.

وبالرغم من ذلك فقد تعرضت نظرية المرفق العام الحكمي أو الفعلي إلى هجوم شديد من جانب الفقه الفرنسي والغربي على السواء، فقد رأى الفقه أن هذه النظرية ما وجدت إلا لتسويغ اعتداء الإدارة على حرية العمل وحرية التجارة، وفرضها القيود التي تتجاوز حدود سلطة الضبط الإداري، وفيها اعتداء الإدارة على سلطة المشرع الذي يقرر إنشاء المرافق العامة ويقيد

١– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٨.

٢– د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٠٩–٢١٠.

٣– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٤.

الحريات، كما أن تدخل الإدارة في منح الترخيص أو سحبه لا يصل إلى حد الهيمنة على المشروع بحسبان أن هيمنة السلطة العامة على المشروع تعدّ عنصراً مميزاً للمرفق العام[1].

ج- نتائج التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام:

يترتب على تكييف المشروع بأنه مرفق عام أو مشروع خاص ذو نفع عام نتائج مهمة فيما يتعلق بتطبيق القانون على المشروع، والقضاء المختص بالمنازعات الناشئة عنه ومن أهم هذه النتائج ما يأتي:

- تعدّ المرافق العامة من أشخاص القانون العام، وأموالها المخصصة للنفع العام أموال عامة، تخضع للنظام القانوني الذي يطبق على الأموال العامة، فهي لا تقبل الحجز أو التصرف، ولا يسري عليها التقادم، أو الحيازة أو جعلها محلاً لرهن رسمي أو رهن حيازي أو حق اختصاص، وتخضع إلى قواعد المحاسبة العامة وليس لقواعد المحاسبة التجارية، وهذه القواعد المقررة لحماية الأموال العامة تتضمنها نصوص القانون المدني، لكن ذلك لا ينفي كونها من مسائل القانون الإداري، وإن دورها في القانون المدني لم يكن إلا نتيجة لعدم وجود تقنين للقانون الإداري، والقرارات التي تصدر عنها قرارات إدارية يجوز الطعن فيها أمام القضاء الإداري، وتخضع إلى قواعد القانون الإداري. وتعدّ العقود التي تبرمها عقوداً إدارية إذا تضمنت عناصر العقد الإداري، أما العاملون فيها فيعدّون من الموظفين العموميين ويخضعون إلى قانون الوظيفة العامة ما لم يرد بشأنهم نص خاص، وتستخدم امتيازات السلطة العامة (نزع الملكية للمنفعة العامة وغيرها)[2].
- أما المشروعات الخاصة ذات النفع العام، بالرغم من اعتراف الدولة لها بهذه الصفة، ومنحها بناء على ذلك بعض امتيازات السلطة العامة والمرافق العامة، إلا أنها تبقى من أشخاص القانون الخاص، وتخضع في كل أمورها للقانون الخاص، فيما عدا الإشراف الذي تباشره السلطة العامة عليها. وتعد أموالها خاصة وموظفوها عمالاً عاديين يخضعون إلى أحكام قانون العمل، وقراراتها ليست قرارات

١- انظر في ذلك:
- د. ثروت بدوي، مرجع سابق، ص٢١٠.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧٢.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٣-٤٤.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٨٥.
- د. عثمان خليل، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢١.
- Waline: OP. cit, P673.

٢- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٦-٢٨٧.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص١٣٧-١٤٧.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧٤-٤٧٦.
- جورج فوديل، بيار دلفولوفيه، مرجع سابق، ص٤٤٣-٤٤٦.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٧٤-٢٧٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص١٠٤-١٠٦.

إدارية، يختص بها القضاء والمحاكم العادية، وتعدّ عقودها من العقود المدنية التي تخضع إلى القانون الخاص. وذلك بالرغم من المزايا التي منحتها لها السلطة العامة والسماح باستخدام وسائل القانون العام لكي تتمكن من أداء واجبها وتحقيق أهدافها[1].

المطلب الثاني

التمييز بين المرفق العام والضبط الإداري

تنوعت وظائف الإدارة العامة أو السلطات الإدارية ومهماتها على أساس اختلاف الأيديولوجيا أو الفلسفة السياسية التي تعتنقها الدولة، فمنذ نهاية القرن الثامن عشر، كانت تسود أيديولوجيا المذهب الفردي الحر، وكانت الديمقراطية قرينة هذا المذهب الفردي، بحسبان أن الفرد وحماية حرياته وحقوقه الطبيعية غاية الدولة والنظام السياسي، ومن ثم كانت الفكرة السائدة أن الدولة يجب أن يتوقف دورها عند الحدود الضرورية لتحقيق تلك الغاية، فسادَ آنذاك **ما يسمى فكرة الدولة الحارسة**، والتي تقتصر وظائف الإدارة العامة في ظلها على ثلاث وظائف فقط وهي: حماية الأمن الخارجي بإقامة الجيش للدفاع عن الدولة ومواطنيها ضد الأعداء، وحماية الأمن الداخلي أو وظيفة البوليس لحماية حقوق المواطنين او الأفراد داخل الدولة بمنع اعتداء بعضهم على بعض الآخر وتهديد حقوقهم، والوظيفة الثالثة هي وظيفة القضاء أو إقامة العدل بالفصل في الخصومات بين الأفراد أو بينهم وبين إحدى سلطات الدولة إذا تعسفت بحقوقهم. أي وظائفها (الدفاع، والأمن، والعدل). وما عدا ذلك من الوظائف والأعمال (الصحة، والتعليم، والاقتصاد....)، فكان هذا المجال محجوزاً لنشاط الأفراد ومبادراتهم الفردية، وفي ظل الدولة الحارسة ليس لها الحق في تملك وسائل الإنتاج، أو التدخل في الحياة الاقتصادية، وإلا عدّ مثل هذا التدخل عدواناً على حقوق حريات الأفراد الاقتصادية، وهو ما يسمى مبدأ حرية التجارة والصناعة.

ولكن بعد الحرب العالمية الأولى، ونتيجة دمار وأزمات الحرب وآثار ونتيجة ظهور الاتجاهات الفكرية والسياسة الاشتراكية والماركسية، بدأت وظائف الدولة والإدارة تتجه نحو الإشباع والزيادة. فبدأت تظهر أيديولوجيا الدولة الاشتراكية أو ذات الاتجاهات الاجتماعية، وتأكدت هذه الأيديولوجيات بعد الحرب العالمية الثانية، حتى في الدول التي كانت تعتنق فكر المذهب الفردي.

وقد أصبح دور الدولة أكثر إيجابية، وبالتالي ازدادت وظائف الإدارة العامة التي تمثل السلطة التنفيذية في الدولة، فظهرت الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للأفراد مثل: كفالة الدولة حق العمل، وكفالة

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٦-٢٨٧.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص١٣٧-١٤٧.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧٤-٤٧٦.
- جورج فوديل، بيار دلفولوفيه، مرجع سابق، ص٤٤٣-٤٤٦.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٧٤-٢٧٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص١٠٤-١٠٦.

الصحة العامة للمواطنين، وتأمينهم ضد مخاطر البطالة والعجز عن العمل والشيخوخة، وكذلك ضمان حق التعليم في مؤسسات الدولة وعدّه مجانياً، وضمان حق المواطنين في السكن الملائم، وضمان حقوق الأسرة وحماية الأمومة والطفولة، وهذه الفلسفة والأيديولوجيا الجديدة ألقت على عاتق الدول في أوربا والولايات المتحدة الأمريكية؛ واجبات تقتضي منها نزع الوظائف المحددة للدولة الحارسة، من أجل الوفاء بهذه الحقوق، وبذلك ظهرت فكرة **الدولة الراعية**.

وفي الدول المعاصرة ساد الاتجاه الذي يربط بين أهمية المبادرة الفردية والدور الإيجابي للدولة، ما أدى إلى زيادة وظائف الدولة، وتدخلها في نشاط الأفراد في كثير من المجالات، وذلك لأجل تحقيق المصلحة العامة وضمان العدالة الاجتماعية[1].

إن الوظائف المتنوعة للدولة الحديثة التي تتولاها الإدارة العامة فيها طبقاً للسياسة العامة للدولة والدستور والقوانين، يمكن تصنيفها في مجموعتين هما:

الأولى: مجموعة الأنشطة الإدارية، التي تتضمن تقيداً للأنشطة الفردية وتنظيمها في إطار الدستور والقوانين، لأجل تحقيق المصلحة العامة، وحماية النظام العام بمدلولاته الثلاثة، وهي الأمن العام والصحة العامة والسكينة العامة، عن طريق ممارسة السلطات البوليسية (الضبطية)، حتى لا تكون هذه الأنشطة الفردية عشوائية ومتضاربة بل حتى لا تضر بأمن المجتمع وسلامته أو بمصلحة خاصة أخرى مشروعة، إذ إن أمن المجتمع والدولة واستقراره وسلامة المواطنين أهداف عليا من الصالح العام يجب أن تعلو على المصالح الفردية. وفي ظل هذه الوظيفة لا تصادر الدولة النشاط الفردي ولا تحل محله، بل تؤمن بضرورته وبدوره لتحقيق الصالح العام، ولكن تسعى لوضع الضوابط والإطار التنظيمي للنشاط الفردي، حتى لا ينحرف عن دوره للإضرار بمصالح المجتمع. وهذا ما يسمى وظيفة **(الضبط الإداري)**[2].

الثانية: التي تحقق بصفة مباشرة الوفاء بالحاجات العامة أو المنافع العامة للمواطنين، مثل: (التعليم والصحة والكهرباء والمياه....)، وفي إطار هذه الوظيفة ترى الدولة أن هناك أنشطة ومشروعات أساسية للحياة الوطنية ولحياة المجتمع ومجموع سكانه من الأفراد لا تُقبل عليها المبادرات والأنشطة الفردية لسبب أو لآخر، عندها ترى الإدارة أن تتدخل بنفسها لإشباع الحاجات العامة، أو رأت أن المصلحة العامة تستلزم

١- انظر في ذلك:

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٢٣-٢٢٨.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦١-٣٦٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٥.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢١٧-٢١٨.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٦٦.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٧٧.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٣٣١.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٢٧.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦٤.

تدخلها لإشباع الحاجات العامة، حتى ولو كان في وسع الأفراد إشباعها استقلالاً عن الإدارة في هذه المجالات بأخذ نشاط الإدارة في الغالب صورة **المرفق العام**[1].

إذاً فالضبط الإداري عبارة عن قيود وضوابط ترد على نشاط الأفراد، وتهدف إلى حفظ الأمن العام والصحة العامة والسكينة العامة في سائر نواحي الحياة البشرية بغير تخصيص، والضبط الإداري مرادف لمعنى التنظيم، وفي هذا المجال ما زالت الحرية هي الأصل والقيود الواردة عليها في منزلة استثناء. ولعل هذا ما يميز بوضوح فكرة الضبط الإداري عن فكرة المرفق العام. ففي الضبط الإداري، نرى النشاط الفردي ما زال قائماً، وكل ما في الأمر أن بعض القيود دخلت عليه. أما في المرفق العام، فإن الإدارة تحل محل النشاط الفردي وتتولى إشباع الحاجات العامة، وتمارس وظيفة الضبط الإداري بوسائل عدة أبرزها لوائح الضبط، أو مراسيم الضبط التنظيمية، ثم هناك الإجراءات والأوامر والقرارات الفردية لتنفيذ هذه اللوائح العامة أو المراسيم التنظيمية.

ويتميز الضبط الإداري بالصفة الوقائية، بمعنى أنه يهتم أساساً بدرء الأخطار والحوادث والجرائم التي قد تهدد النظام العام بالحيلولة دون وقوعها بكل الوسائل والسبل، وهي إذا وقعت يسعى الضبط إلى تلافي انتشارها وتحديد إطار مخاطرها[2].

ويعدّ الضبط الإداري مرفقاً عاماً وسيلته الأساسية الأمر والنهي، إذ تكتفي السلطة الإدارية بموجبه بتنظيم النشاط الخاص للأفراد، أما المرفق العام فوسيلته الطبيعية تقديم الخدمات وإشباع الحاجات العامة للجمهور.

كما أن دور الإدارة في المرفق العام القيام بأعمال إيجابية، أما دورها في الضبط الإداري فهو دور سلبي ينحصر في فرض الأوامر والقيود لمنع الأفراد من ارتكاب أفعال تهدد النظام العام.

والإدارة في نشاطها مخيرة بين استخدام أسلوب المرفق العام أو أسلوب الضبط الإداري فمثلاً في مجال النظافة قد تكتفي الدولة بوضع قواعد تلزم الأفراد بتنظيف الأرصفة أمام المنازل والمحلات، وقد تختار أسلوب المرفق العام فتقوم بإنشاء جهاز يتولى مهمة التنظيف وإزالة القمامة من الشوارع.

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٥.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٦٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٢٨.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٣٣١.

٢- انظر في ذلك:

- محمد محمد عبده إمام، المبادئ العامة في الضبط الإداري (دراسة مقارنة)، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، عام ٢٠١٤م، ص١٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٣٠-٢٣١.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٤٥-٢٤٦.

ثم إن الضبط الإداري وقف على السلطة العامة تمارسها بنفسها ولا تعهد به إلى غيرها لأنه مظهر من مظاهر السيادة للدولة، أما في حالة نشاط المرفق العام فتستطيع السلطة العامة أن تطلب التعاون مع غيرها[1].

مما سبق نجد أن هناك بعضاً من أوجه التقارب والتشابه أو التداخل بين نشاط الإدارة بمظهر الضبط الإداري ومظهر المرفق العام، كما يوجد بعض أوجه الاختلاف بينهما.

أ- أوجه التشابه والتقارب بين النشاط المرفقي والنشاط الضبطي للإدارة[2]:

بتحليل مفهوم كل من الضبط الإداري والمرفق العام نجد أوجه التشابه والتداخل الآتية:

١- يستهدف كل من النشاط المرفقي والنشاط الضبطي تحقيق المصلحة العامة، بل إن استهداف مصلحة عامة معينة قد يكون مسوغاً لاتخاذ إجراءات ضبطية وإنشاء مرافق عامة في الوقت نفسه. فالمحافظة على الصحة العامة مثلاً تسوغ اتخاذ بعض الإجراءات والقيود الضبطية لمنع الانتقال من مكان الوباء إلى مكان آخر، أو رمي القاذورات في مصادر المياه حتى لا تكون عرضة للتلوث، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تهدف إلى الصحة العامة. وتحقيق الهدف نفسه قد يستلزم أيضاً قيام الإدارة بإنشاء مرفق عام للمحافظة على نظافة الشوارع ومرفق التعقيم والوقاية وانتشار المستشفيات....

٢- يتساند النشاط الضبطي والنشاط المرفقي في سبيل تحقيق المصلحة العامة، وكثير من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في ممارسة نشاطها الضبطي تسهم في حسن سير المرافق العامة. كما أن حسن سير المرافق العامة قد يسهل على الإدارة مهمتها في تحقيق أغراض الضبط الإداري. فمثلاً تحسين مرفق المواصلات، وإقامة طرق معينة، وحسن أداء خدمات النقل، يسهل مهمة المحافظة على الأمن العام. ولا شك في أن الطرق الوعرة، وعدم وجود مصارف لمياه الأمطار في الشوارع، ووجود سيارات مستهلكة، كل ذلك يؤدي إلى كثرة الحوادث على الطرق، وتصادم السيارات، وبالتالي يؤدي إلى الإخلال بالأمن والنظام العام، ومن ناحية أخرى فإن في اتخاذ إجراءات الضبط المناسبة لتنظيم المرور، وحفظ الأمن، واحترام قواعد المرور، ما يكفل سير مرفق المواصلات، وما يسهل على الإدارة تقديم الخدمات إلى الجمهور.

٣- في غير قليل من الحالات يصعب التمييز بين النشاط الضبطي والنشاط المرفقي، ذلك لأن بعض المشروعات الخاصة تحقق مصالح عامة جوهرية، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم العون المادي والفني إلى الإدارة وييسر لها مهمتها في أداء الخدمات التي تقدمها. وفي مقابل ذلك، وضماناً لاستمرار تلك المشروعات في تقديم خدماتها بكفاءة، تخضعها الإدارة إلى رقابة دقيقة، وتشرف على نشاطها إشرافاً

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٥-٤٦.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦٦-٣٧٠.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٣٤٢-٣٤٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦٩-٣٧٠.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٣٤٢-٣٤٦.

يصل إلى حد يصعب معه تحديد ما إذا كان هذا النشاط قد أصبح نشاطاً مرفقياً أم أنه لا يزال نشاطاً خاصاً خاضعاً إلى التنظيم الضبطي.

٤- تستخدم الإدارة في تسيير المرافق العامة أحياناً أساليب استثنائية متسمة بطابع السلطة العامة ومن طبيعة الأساليب نفسها التي تستخدمها في النشاط الضبطي، كما أن الإدارة كثيراً ما تستخدم أسلوب النشاط الضبطي في إدارة المرافق العامة.

ب- أوجه الاختلاف بين المرفق العام والضبط الإداري:

بالرغم من أوجه التشابه والتقارب والتداخل بين النشاط المرفقي والنشاط الضبطي، هناك بعض من أوجه الاختلاف، ومن الضروري تسليط الضوء عليها لأنه يترتب عليها نتائج لها أهميتها ومن أبرز المعايير التي تظهر التمييز بين النشاط الضبطي والنشاط المرفقي ما يأتي:

١- اختلاف أسلوب الضبط الإداري عن أسلوب المرفق العام[١]:

- تمارس الإدارة وظيفتها الضبطية مستخدمة أسلوب الأمر والنهي (لوائح تنظيم المرور- أمر صادر بإغلاق محال مقلقة للراحة- أمر بهدم بناء آيل للسقوط- وضع إشارات المرور). أما من حيث ممارسة الإدارة نشاطها المرفقي، فإنها تقوم بتقديم خدمات إلى الجمهور مثل: (توريد المياه والكهرباء، وتوفير وسائل المواصلات، وإنشاء مدارس وجامعات...).
- كما إنه يمكن القول إن حماية النظام العام في المجتمع، يمثل خدمة عامة تقدمها الإدارة. ومع ذلك تبقى التفرقة واضحة بين النشاط الضبطي والنشاط المرفقي، لأن النشاط الضبطي يمارس بوساطة تعليمات أو أوامر تهدف إلى تحقيق هذه الخدمة، بينما تقوم الإدارة في حالة النشاط المرفقي بتقديم الخدمة ذاتها مباشرة، أو عن طريق غيرها كعقد (P.O.T) مثلاً.
- يستهدف كل نشاط تمارسه الإدارة في النهاية الصالح العام وإشباع حاجات عامة، ولكنها قد تقوم بإشباع هذه الحاجات بنفسها ومباشرة في حالة المرفق العام، أو تترك ذلك إلى الأفراد مع اخضاعهم إلى تنظيمها ورقابتها الضبطية، باتباع أسلوب الأوامر والنواهي والقيود.

٢- اختلاف هدف الضبط الإداري عن هدف المرفق العام:

- أهداف الضبط الإداري محددة وثابتة نسبياً وهي متمثلة في حماية النظام العام بمدلولاته الثلاثة (الأمن العام، والصحة العامة، والسكينة العامة، والآداب العامة).

أما أهداف المرفق العام فهي متغيرة ومتطورة، لأنه يتم إنشاء المرفق العام لتقديم خدمة عامة أو إشباع حاجة عامة، وهذه الحاجات والخدمات، متغيرة بتغيير الأفكار السياسية والاجتماعية

١- انظر في ذلك:

- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٣.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٦-٤٧.
- محمود ابنا، مرجع سابق، ص٣٤٦.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٧٢.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٨١.

والاقتصادية للدولة، فتتسع حالات إنشاء المرافق العامة بما يتناسب مع تطور الخدمات والحاجات العامة وتغييرها.

- ولئن كان النشاط الضبطي والنشاط المرفقي يهدفان معاً إلى تحقيق الصالح العام، فإن مضمون الصالح العام يختلف من نشاط إلى نشاط آخر، إذ يكون شاملاً لجميع مظاهره بالنسبة إلى المرفق العام، بينما يكون محدداً ومخصصاً بالنسبة إلى الضبط الإداري. فالضبط الإداري يستهدف غاية محددة ومعينة هي صيانة النظام العام، أما المرفق العام فيستهدف الصالح العام في جميع مظاهره والتي يعدّ النظام العام أحد عناصره[١].

٣- اختلاف مجال نشاط الضبط الإداري عن مجال نشاط المرفق العام:

- المجال الطبيعي لممارسة النشاط الضبطي هو النشاط الفردي أو الخاص. فالإدارة تمارس إجراءاتها الضبطية المختلفة على أنشطة الأفراد بما يمنع من الاخلال بالنظام العام. أما في حالة المرفق العام، فإن الإدارة تقوم مباشرة بإشباع الحاجات العامة، على أن ذلك لا يعني وجود تعارض أو تنافر بين أسلوب الضبط الإداري وأسلوب المرفق العام؛ بل على العكس قد يحدث أن يجتمع الأسلوبان معاً بالنسبة إلى النشاط نفسه. إذ إن هناك أموراً تنظيمية تخضع لها المرافق العامة والمشروعات الخاصة معاً.
- وفي بعض الأحوال تملك الإدارة الالتجاء إلى أسلوب الخطط أو الالتجاء إلى أسلوب المرفق العام، حسب اختيارها وبكامل حريتها. وضرب العميد (فيديل Vedel) مثالاً لذلك حالة سقوط الثلوج في الشتاء وتراكمها في الشوارع وأمام المنازل الخاصة، فقد تلجأ الإدارة إلى أسلوب الضبط الإداري لإزالة الثلوج، بأن تصدر أوامرها إلى أصحاب المنازل للقيام بذلك، وقد تقوم الإدارة بتنظيم مرفق عام يختص بإزالة الثلوج عن الطرق وأمام المنازل[٢].

وهكذا يمكن القول إنه بالرغم من وجود الكثير من وجوه الشبه بين النشاط المرفقي والنشاط الضبطي للإدارة، فإن نشاط الإدارة الضبطي يتميز عن نشاطها المرفقي، وإنه توجد بينهما فروقات جوهرية.

كما أعتقد أن نشاط الضبط الإداري هو من قبيل النشاط المرفقي، لأنه نشاط تمارسه السلطات الإدارية بهدف تحقيق المصلحة العامة. والواقع أن النظام العام بمدلولاته المختلفة (الأمن- الصحة- السكينة- الآداب العامة) أحد عناصر الصالح العام.

١- انظر في ذلك:

- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٣-٣٧٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٧.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٣٤٧.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٧٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٤-٣٧٥.
- فيديل، القانون الإداري، ط٣، سنة ١٩٦٥م، ص٥٦٩؛ ط٥ سنة ١٩٧٣م، ص٧٨٣-٧٨٤.

بناءً عليه يمكن تعريف الضبط الإداري بأنه: (مجموعة القواعد والضوابط والقيود أو الأوامر والنواهي والتوجيهات الملزمة التي تفرضها الدولة على الأفراد، بغية تنظيم حرياتهم العامة وحماية حقوقهم، أو بسبب قيامهم بنشاط معين، مستخدمة الوسائل الضبطية اللازمة، بقصد صيانة وحماية النظام العام في المجتمع).

ج- النتائج المترتبة على التمييز بين المرفق العام والضبط الإداري:

يترتب على التمييز بين نشاط الضبط الإداري ونشاط المرفق العام النتائج الآتية[1]:

١- اختلاف النظام القانوني لكل منهما:

- ففي مجال النشاط المرفقي، تملك الإدارة الامتناع عن إنشاء المرفق وتقدير الوقت الملائم والمكان المناسب لإنشائه في المرافق العامة الاختيارية، أما الإجبارية ليس لها حق الامتناع (أمن، دفاع...)، وتملك حرية الاختيار بين أساليب ووسائل متعددة في تنظيم المرفق وتسييره.
- أما في مجال الضبط الإداري، فإن الإدارة قد تكون مقيدة من حيث تقدير الوقت المناسب للتدخل أو الإجراء الملائم للحالة التي توجهها، كما أنها لا تملك الامتناع عن اتخاذ إجراء ضبطي يلزم اتخاذه لمواجهة حالة معينة.
- وقد جرى القضاء على المغايرة في أحكام المسؤولية الإدارية حسبما إذا كان النشاط ضبطياً أو كان نشاطاً مرفقياً، ويستلزم لتقرير مسؤولية الإدارة عن نشاطها الضبطي شروطاً أشد من الشروط التي يستلزمها لتقرير مسؤوليتها عن سير المرافق العامة.

٢- عدم جواز التنازل عن وظيفة الضبط الإداري لأن الدولة محتكرة السلطة العامة وتعدّ مظهراً من مظاهر السيادة، أما في مجال المرفق العام فإنه يجوز للدولة أن تتنازل عن إدارة هذه المرافق وخاصة المرافق الاقتصادية إلى أفراد أو شركات كما في عقود التزام المرافق العامة.

٣- ممارسة الإدارة الضبط الإداري من جانبها فقط وبإرادتها المنفردة عن طريق القرارات الإدارية، أما في مجال المرفق العام فإن يمكن للإدارة أن تلجأ إلى أسلوب القرار الإداري أو أسلوب العقد الإداري.

٤- اختلاف طبيعة الخدمة المؤداة للأفراد والإيجابية المطلوبة منهم: ففي الضبط الإداري الذي يهدف إلى حماية النظام العام فإن هذه الحماية لا تتجه إلى أفراد معينين، ومن ثم فليس هناك صلة واضحة ومحددة بين سلطة الضبط والمنتفع بالنشاط الضبطي. أما في مجال المرفق العام فتقوم صلة واضحة بين المرفق

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٤٧-٤٨.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦٧.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٣٤٥-٣٤٦.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٧٢.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٨١.
- سليمان هندون، سلطات الضبط في الإدارة الجزائرية، رسالة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، عام ٢٠١٢-٢٠١٣م، ص٤٢-٤٣.

العام والمنتفع بالنشاط المرفقي وذلك بتأدية عمل إيجابي من جانب المنتفع مثل تأدية رسوم معينة مقابل الخدمة التي يقوم بها المرفق العام.

٥- النشاط الضبطي والنشاط المرفقي وظيفتان متكاملتان تكمل إحداهما الأخرى، فقيام الضبط الإداري بحماية النظام العام يعدّ شرطاً لحسن سير وانتظام المرافق العامة، كما أن انتظام النشاط المرفقي يؤدي إلى مساعدة الضبط الإداري على القيام بمهماته الوقائية.

عليه يمكن التساؤل حول كيفية إحداث المرافق العامة وتنظيمها وإلغائها؟

المبحث الثالث

إحداث المرافق العامة وتنظيمها وإلغائها

يصعب وضع قانون واحد يحكم جميع المرافق في الدولة، لأن ما يصلح من القواعد والآليات لمرفق قد لا يصلح لمرفق آخر. إن تنظيم وإدارة المرافق العامة هي مسؤولية الإدارة (السلطة التنفيذية بفروعها)، وكما أن المرافق العامة وتأمينها لأداء الحاجات المرجوة منها وظيفة خطيرة، بدونها لا توجد الدولة، أي دولة في عالمنا المعاصر حتى ولو كانت تدين بفلسفة المذهب الاقتصادي الحر. إذ إن مبادرات الأفراد الاقتصادية والاجتماعية على الرغم من أهميتها وحيوتها ولزومها لتنمية كل دولة وضمان رخائها، إلا أن هناك حاجات عامة أساسية لا بد من أن تتولاها الدولة أو سلطتها الإدارية حتى ولو وجد بجوارها نشاطات منافسة من القطاع الخاص[1].

المرافق العامة كمشروعات أو نشاطات تنشئها الدولة، وتستهدف تحقيق النفع العام للمواطنين، وتخضع إلى سلطة الدولة التي تهيمن على سيرها وانتظامها، هي في نهاية الأمر تكون في إنشائها وتنظيمها وإلغائها الاختصاص المانع للدولة.

إذاً لا خلاف في أن إنشاء المرافق العامة وتنظيمها وإلغائها هو من سلطة الدولة وحدها، وهذا أمر يدخل في جوهر فكرة المرفق العام وتعريفه وعناصره. وبالرغم من أن كل مرفق من المرافق العامة يخضع إلى نظام قانوني خاص به، وكل نوع منه يخضع إلى نظام قانوني خاص به، فإنه تخضع كل المرافق لنظام قانوني عام، يتضمن الأحكام العامة المشتركة لكل المرافق العامة، مثل الأحكام المتعلقة بأداة إنشاء المرافق العامة وإلغائها وتنظيمها، والمبادئ الضابطة لسير المرافق العامة، والأحكام العامة المشتركة التي تخضع لها في أثناء مباشرتها لنشاطها.

إذاً تقوم الدولة بإنشاء المرافق العامة من أجل إشباع حاجات جماعية عامة عندما لا تستطيع المشروعات الخاصة إشباعها على الوجه الأكمل، أو تعجز عن تحقيقها، أو لا ترغب بأدائها لأنها لا تحقق لها الربح المطلوب، وقد تدخلت الدولة في النشاط الاقتصادي بسبب العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي ظهرت في العصر الحديث ونافست بذلك المشروعات الخاصة في ميدان النشاط الاقتصادي بإنشائها المرافق العامة في مختلف أنواعها على الصعيد الوطني والمحلي[2].

١- انظر في ذلك:

- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨٤-٤٩٠.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٠-٢٩٣.

٢- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٥٧.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص١٦.
- عصام الدبس، مرجع سابق، ص١٤٠.

ولا يكفي أن تعمل الدولة على إنشاء المرافق العامة، بل يجب عليها أن تقوم بتنظيمها وتحديد قواعد سيرها، وأن تكفل لها حسن إدارتها بانتظام. وتستطيع الدولة أيضاً أن تقرر إلغاء المرافق العامة إذا قدرت أنها غير ذات فائدة او إذا تطلبت الظروف ذلك. إذاً القاعدة والأصل أن إنشاء المرافق العامة وإلغائها وتنظيمها من اختصاص الحكومة، على أن للسلطة التشريعية اختصاصاً في هذا المجال، فضلاً عن الهيئات المحلية للمرافق ذات الطابع المحلي[١].

ومع تزايد أهمية المرافق العامة، والآثار الخطيرة المترتبة على قيامها بوظائفها لإشباع الحاجات العامة وتحقيق النفع والصالح العام، يُثار التساؤل عن السلطة التي يكون لها إنشاء المرافق العامة وتنظيمها وإلغائها، فما هذه السلطة؟

كما أن اتساع نطاق النشاط الإداري وتعدد مجالاته، قد أدى إلى ظهور العديد من أنواع المرافق العامة غير التقليدية، كالمرافق الاقتصادية، والمهنية... فما خصائص كل نوع من هذه المرافق العامة؟

لذا سوف نتناول هذا المبحث في المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: إحداث المرافق العامة.

المطلب الثاني: تنظيم المرافق العامة وإلغائها.

المطلب الأول

إحداث المرافق العامة

يقصد بإنشاء المرفق العام استحداث مشروع أو تنظيم جديد لم يكن قائماً من قبل كإنشاء وزارة أو مؤسسة جديدة، لتقدم خدماتها إشباعاً للحاجات العامة للأفراد، وهذا هو الأمر الغالب. إلا أن إنشاء المرفق العام قد يأخذ صورة أخرى في الحياة العملية، فيكون بتحويل مشروع خاص معين، قائم بالفعل، ليصبح مرفقاً عاماً، مثال ذلك تأميم أحد المشروعات الخاصة وإضفاء صفة النفع العام عليه، وإخضاعه بالتالي إلى النظام القانوني للمرافق العامة[٢].

ومعنى إنشاء مرفق عام أن جهة الإدارة (الدولة أو الهيئات المحلية) أقرت أن هناك حاجة جماعية ملحة قد بلغت من الأهمية مبلغاً يقتضي تدخلها لكي توفرها للأفراد باستخدام وسائل القانون العام التي تنطوي

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٥٧.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٣.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٣٦.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨٤.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص١٥.
- د. مصطفى فهمي، مرجع سابق، ص٢٩٩.

٢- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٥.

على قدر كبير من المساس بحقوق الأفراد وحرياتهم، ما يستتبع إحاطة هذا الإنشاء بشيء من الضمانات للتأكد من أن هذا المساس له في الواقع ما يسوغه[١].

والواقع أن دوافع إنشاء المرفق العام تخضع إلى ظروف عدة، يأتي في مقدمتها فلسفة الدولة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي. إلا أن التطور يتجه في كل الدول –وبدرجات متفاوتة– إلى إنشاء المزيد من المرافق العامة إعمالاً لمذهب التدخل لتحقيق المزيد من التنمية والتقدم، أي إن إنشاء المرافق العامة يدخل في السلطة التقديرية للإدارة. والأصل العام المقرر فقهاً وقضاءً هو أن إنشاء المرافق العامة يكون أمراً اختيارياً للحكومة، فيكون لها تقدير إنشاء المرفق العام أو عدم إنشائه، فالقيام بالمرافق العامة والمشروعات العامة وتوزيعها على المناطق المختلفة يدخل في مجال الملاءمة المتروك إلى تقدير السلطة التنفيذية تتصرف فيه باختيارها حسبما يتراءى لها وفقاً لقدرتها المالية والإمكانيات المتاحة لها، ووفقاً لتقديرها لتقديرات المصلحة العامة. كما للإدارة أن تختار بسلطتها التقديرية الأساليب الملائمة لتنظيم المرفق وإدارته[٢].

ويُردّ على الأصل العام أن إنشاء المرافق العامة يخضع إلى السلطة التقديرية للإدارة **استثناء، و**تكون سلطتها مقيدة بشأن القيام بمرافق معينة، وهي تتعلق بالمرافق العامة الإجبارية، وهي تلك المرافق التي تكون الإدارة ملزمة بإنشائها لوجود نصوص قانونية تلزمها بذلك، ويحدث ذلك بصفة خاصة، بالنسبة إلى المرافق المحلية، فالمشرع قد يفرض على الهيئات المحلية ضرورة التدخل بإنشاء مرافق عامة معينة وتنظيمها، ويكون للمستفيدين من خدمات المرافق العامة الطعن أمام القضاء الإداري في قرار الجهة الإدارية برفض إنشاء المرافق الاجبارية وتنظيمها، أو لأن هذه المرافق تعدّ مرافق إجبارية بطبيعتها كمرفق الدفاع والأمن[٣].

١- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٩.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٥.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٠.
- حكم محكمة القضاء الإداري المصري، تاريخ ٢٣/مارس/ ١٩٥٥م، منشور في مجموعة مجلس الدولة السنة التاسعة، ص٣٨٨.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٩٠.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٤٤.

٢- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١١.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٥.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٤.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص١٣٧.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص١٦.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٩٠.

٣- انظر في ذلك:
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٩١.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٦.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص١٣٨.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص١٦.

والسؤال الذي يطرح نفسه كيف تنشئ الدولة المرافق العامة؟

ما الأداة القانونية لإنشاء المرافق العامة وفقاً للنظام الدستوري والقانوني في الدولة؟

ما هي السلطة المختصة بإحداث المرافق العامة الوطنية والمحلية في الدولة؟

أ- في فرنسا:

الرأي الذي اعتنقه الفكر الفرنسي التقليدي أن القاعدة العامة في إنشاء المرافق العامة وإلغائها قبل عام ١٩٥٨م في فرنسا، هي أن إنشاء المرافق العامة يجب أن يكون بقانون أو بناءً على قانون، أي إنه لا بد من صدور قانون في البرلمان بإنشاء المرفق العام، أو أن يصدر قانون من البرلمان بالتفويض في إنشاء المرفق العام، على أن يكون إلغاء المرفق العام بالأداة ذاتها[١]. وقد سوغ الفقه رأيه بالأسباب الآتية[٢]:

١- ينطوي إنشاء المرفق العام على مساس بحقوق الأفراد وحرياتهم، مثل المرافق العامة التي تخضع إلى نظام المنافسة الحرة لما تتمتع به من موارد مالية تفوق إمكانات المشروعات الخاصة، ولما تتضمنه من امتيازات السلطة العامة أو أساليب القانون العام.

٢- يتضمن إنشاء المرافق العامة تقييداً لحقوق الأفراد وحرياتهم مثل حرية التجارة والصناعة خصوصاً في المرافق العامة التي تتسم بالاحتكار وتمنع الأفراد من مزاولة الأنشطة التي تمارسها هذه المرافق. ما يتطلب توفير ضمانات معينة تتمثل في ضرورة أن يكون إنشاء المرافق العامة بقانون أو بناءً على قانون.

٣- يتطلب إحداث المرافق العامة نفقات معينة يلزم إدراجها بميزانية الدولة التي تصدر من البرلمان، ومن ثم يلزم موافقة البرلمان على إنشاء المرافق العامة.

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٥٩.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٦.
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٠.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٤٣-٤٥.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٤-٢٧٥.
- Chapus: op. cit, no671- Rivero: op. cit, p751.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٦-٣٩٧.
- جورد فوديل، بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٤٠-٥٤٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٥٩.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٧.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٤.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨٦.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٦.

وحيث إن تقيد الحقوق والحريات العامة للأفراد أو المساس بها، وتخصيص اعتمادات من ميزانية الدولة، هي مسائل من اختصاص البرلمان، فإنه لا يجوز المساس بها أو التعرض لها إلا بقانون أو بناءً على قانون وفقاً للنصوص الدستورية.

وقد ترتب على رأي الفقه وموقفه من إنشاء المرافق العامة وإلغائها النتائج الآتية[1]:

١- معارضة بعض رجال الفقه الفرنسي لفكرة المرافق العامة الحكمية أو الفعلية.

٢- محاربة جانب من الفقه والقضاء الفرنسي لفكرة الاشتراكية البلدية التي تقر للهيئات البلدية بحق إنشاء المرافق الاقتصادية وإداريتها، من أجل مسايرة الاتجاه الاشتراكي الحديث.

ومع ذلك فقد أقر مجلس الدولة الفرنسي فيما بعد للبلديات بهذا الحق ضمن شروط معينة، تتلخص في حالة الضرورة أو ثبوت عجز المشروعات الفردية أو تفادي خسارة مالية جسيمة تتعرض لها البلدية.

على أن هذه القاعدة التي غدت تقليدية في القانون العام الفرنسي، قلبت رأساً على عقب بمقتضى دستور عام ١٩٥٨، فقد التزم هذا الدستور خطة جديدة تتمثل في تحديد الأمور التي يتعين أن ينظمها المشرع تفصيلياً. أي إنه بموجب دستور ١٩٥٨م في فرنسا تغير الوضع تماماً، إذ حددت المادة /٣٤/ منه اختصاصات البرلمان التشريعية على سبيل الحصر ولم يرد فيها الاختصاص بإنشاء المرافق العامة، ومن ثم أصبح إنشاء المرافق العامة في فرنسا من اختصاص السلطة التنفيذية. بحيث لا يتدخل البرلمان فيها إلا إذا تطلب الأمر الموافقة على اعتمادات مالية[2]. في حين أن المادة /٣٧/ منه جعلت ما تبقى من المسائل من اختصاص السلطة التنفيذية، لذلك كانت القاعدة لدى غالبية الفقهاء أن إنشاء المرافق العامة أصبح من اختصاص السلطة التنفيذية يباشره عن طريق القرارات التنظيمية أو اللوائح.

ويذهب بعض الفقهاء إلى أن القاعدة السابقة يرد عليها بعض الاستثناءات بحيث يتعين صدور قانون من البرلمان عند إنشاء بعض المرافق العامة مثل: المؤسسات العامة ومرافق التعليم والدفاع الوطني والضمان الاجتماعي، أو عندما يترتب على قيام المرفق العام وممارسته لنشاطه تقيد حرية من الحريات العامة، أو إذا تعلق الأمر بتأميم المشروعات الخاصة وتحويلها إلى مرافق عامة. وذلك لأن المادة /٣٤/ تضمنت العديد من الإشارات التي تتعلق بإنشاء المرافق العامة بشكل مباشر أو غير مباشر، كما أن تغيير القاعدة

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٦٠.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٦٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٩.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٦.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٥.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨٨.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٦٠-٦١.

- De Laubadere: op. cit, p556-557.

السابقة في ظل الأحكام الدستورية الأخرى يؤدي إلى ضرورة تقيد اختصاص السلطة التنفيذية في نطاق إحداث المرافق العامة[1].

أما فيما يتعلق بإحداث المرافق العامة المحلية فإنه في فرنسا تقوم الأقاليم والمحافظات في فرنسا بإنشاء المرافق العامة المحلية عن طريق المجالس المحلية ضمن القيود القانونية التي تحدد اختصاصاتها بالأمور المحلية[2].

ولكنها لا تملك صلاحية إنشاء مرافق عامة قومية أو إنشاء مرافق محلية تصادر حرية التجارة والصناعة لأن ذلك يعدّ مساساً بحقوق وحريات الأفراد المكفولة بموجب الدستور الفرنسي.

ب- في مصر:

قبل صدور الدستور الحالي لعام ١٩٧١م، كان قد اختلف رأي الفقه المصري حول مدى ضرورة أن يكون إنشاء المرافق العامة بقانون أو جواز أن يكون بقرار أو بمرسوم من الحكومة، إذ لم تكن النصوص الدستورية المصرية السابقة صريحة في هذا الأمر، فكان نص دستور عام ١٩٢٣م، يكتفي بعبارة (أن الملك يختص بترتيب المصالح العامة). فوقع الخلاف الفقهي في أنّ عبارة (ترتيب) هل تشمل أيضاً الإنشاء؟. ثم جاء دستور ١٩٥٦م، ودستور الوحدة السورية المصرية عام ١٩٥٨م، ودستور عام ١٩٦٤م، وقد استمر الخلاف الفقهي لأن هذه الدساتير أعادت تكرار العبارة ذاتها، إذ نصت على أن: "رئيس الجمهورية يتولى إصدار القرارات اللازمة لترتيب المرافق العامة والإشراف عليها".

ولكن من الناحية العملية اتجهت نحو جواز إنشاء المرافق العامة بقرار رئيس الجمهورية، أي إن العمل سار مع الاتجاه الفقهي الذي قام بتفسير عبارة ترتيب المرافق العامة، بالمعنى الواسع الذي يتضمن التنظيم والإنشاء أيضاً.

ثم جاء دستور عام ١٩٧١م، ليضع حداً لهذا الجدل الفقهي وقنن ما انتهت إليه الناحية العملية، إذ نصت المادة /١٤٦/ منه على أن: "يصدر رئيس الجمهورية القرارات اللازمة لإنشاء وتنظيم المرافق والمصالح العامة". وهكذا أصبح إنشاء وتنظيم المرافق العامة حقاً لرئيس الجمهورية بنص الدستور، ولكن الدستور لم يخوله حق تفويض هذا الاختصاص كما فعل بخصوص اللوائح التنفيذية المنصوص عليها في المادة /١٢٤/ منه. وتتميز هذه الطريقة أنها سهّلت مهمة الإدارة، لأن كل ما يتعلق بالمرافق العامة يجب أن تكون الكلمة فيه للإدارة بحسبانها الجهة المختصة تحت رقابة القضاء.

١- انظر في ذلك:

- De Laubedere: op. cit, no 1296.
- Waline: op. cit, p471.

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٦٠-٦١.

٢- انظر في ذلك:

- De Laubedere: op. cit, no 1297.
- Waline: op. cit, p471.

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٦٥.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٣١٤.

ولكن يعيب هذه الطريقة أن إنشاء المرافق قد يحتاج إلى مال. والمسلم به أن البرلمان هو الذي يملك السماح بإنفاق الأموال العامة في الأغراض التي يحددها، فإذا لم تستطع الإدارة تأمين الأموال اللازمة لإدارة المرافق الجديدة، فإن إنشاء تلك المرافق سيظل نظرياً، وموقوفاً حتى يأذن البرلمان بالمال اللازم. إلا أنه على الرغم من المبدأ السابق، فإن الإدارة تضطر أحياناً إلى إنشاء بعض المرافق العامة بقوانين، خاصة في موضوع التأميم ونزعه الملكية الفردية وتحويلها إلى مرفق عام، أو إذا كان إنشاء المرفق الجديد يؤدي إلى تعديل القوانين القائمة، إعمالاً للمبدأ الأصولي لا يمكن تعديل قانون إلا بقانون[1].

أما دستور عام ٢٠١٤م وتعديلاته فقد نصت المادة /١٧١/ منه: "يصدر رئيس مجلس الوزراء القرارات اللازمة لإنشاء المرافق والمصالح العامة وتنظيمها، بعد موافقة مجلس الوزراء"، وبهذا الشكل يكون الدستور قد نص على أن إنشاء وتنظيم المرافق والمصالح العامة من اختصاص رئيس الوزراء بعد موافقة مجلس الوزراء.

أما في إحداث المرافق العامة المحلية فقد نصت المادة الثانية من قانون الإدارة المحلية رقم /٤٣/ لعام ١٩٧٩م، والمعدلة بموجب القانون رقم /٥٠/ لعام ١٩٨١م، والمعدلة بموجب القانون رقم /١٤٥/ لعام ١٩٨٨م، على السلطة المخولة إنشاء المرافق العامة المحلية فقالت: "تتولى وحدات الإدارة المحلية في حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة –إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها، كما تتولى هذه الوحدات–كل في نطاق اختصاصها– جميع الاختصاصات التي تتولاها الوزارات بمقتضى القوانين واللوائح المعمول بها، وذلك فيما عدا المرافق القومية أو ذات الطبيعة الخاصة التي يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية...". وبالتالي يكون للوحدات الإقليمية في مصر حق إنشاء وإدارة كافة المرافق المحلية إلا ما استُثنِيَ صراحة[2].

وهكذا نجد أن إنشاء المرافق العامة سواء في فرنسا أو في مصر لا يتم إلا بإجراء من سلطة عامة. فالمرفق العام يرتبط بالسلطة العامة ارتباطاً عضوياً، بحيث لا يمكن الاعتراف بصفة المرفق العام إلا حينما يكون للسلطة العامة الرأي الأعلى في إنشائه وتنظيمه وإلغائه. إذاً لا يكفي لعدّ مشروع ما مرفقاً عاماً أن

١- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٠.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٥-٢٧٦.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٧.
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠١.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٨.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨٤-٤٨٧.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص١١٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٦١.

٢- انظر في ذلك:
- قانون الإدارة المحلية رقم /١٤٥/ لعام ١٩٨٨م.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٦٨-٦٩.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٤.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص١٧٨-١٧٩.

يكون للسلطة العامة حق الرقابة على المشروع والإشراف على إدارته، أو يكون لها حق تعيين بعض المديرين فيه أو الموافقة على اللائحة التنظيمية للمشروع. فكل هذه الأمور يمكن أن تكون للسلطة الإدارية تجاه المشروعات الخاصة بمقتضى ما لها من صلاحيات ضبطية. ولكن المهم في تحديد صفة المرفق العام وجود ذلك الارتباط العضوي بين المشروع والسلطة الإدارية، بحيث يكون للإدارة الهيمنة الكاملة على إنشاء وتنظيم المشروع الذي يعد مرفقاً عاماً وإلغائه.

ج- في سورية:

لدى الرجوع إلى دستور الجمهورية العربية السورية لعام ٢٠١٢م لم نعثر على نص صريح يحدد لنا السلطة أو الأداة التي يتم بموجبها إنشاء وتنظيم وإلغاء المرافق العامة في سورية[١].

أما في قانون الموظفين الأساسي رقم /٣٥/ لعام ١٩٤٥م، فقد نصت المادة /٤/ على أنه: "تحدث المصالح العامة والوظائف العامة وتلغى بقانون، أما الإدارة العامة المؤقتة فتحدث بمرسوم لدى مجلس الوزراء ضمن الاعتمادات المفتوحة في الموازنة"[٢].

في حين نصت المادة /٢/ من القانون الأساسي للعاملين رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤م، ما يأتي:

"أ- يتم إحداث الجهة العامة على الشكل الآتي:

١- يتم إحداث الجهات العامة ذات الطابع الإداري، بقانون.

٢- يتم إحداث الجهات العامة ذات الطابع الاقتصادي، بمرسوم.

٣- يتم إحداث البلديات ووحدات الإدارة المحلية، وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة بهذا الشأن.

ب- تحدد مهمات واختصاصات الجهة العامة في صك إحداثها"[٣].

ويتضح من النصوص القانونية السابقة أن إحداث المرافق العامة ذات الطابع الإداري يتم بقانون يصدر عن السلطة التشريعية، أو بمرسوم تشريعي يصدر عن رئيس الجمهورية، وذلك بموجب المادة /١١٣/ من الدستور السوري لعام ٢٠١٢م، إذ خولت المادة السابقة رئيس الجمهورية سلطة التشريع خارج دورات انعقاد مجلس الشعب، أو في أثناء انعقادها إذا استدعت الضرورة القصوى ذلك، أو خلال المدة التي يكون فيها المجلس منحلاً[٤]. بينما يتم إحداث المرافق العامة ذات الطابع الاقتصادي بمرسوم تنظيمي يصدر عن رئيس الجمهورية بوصفه الرئيس الأعلى للسلطة التنفيذية كما ورد في القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م بشأن المؤسسات العامة والشركات العامة والمنشآت العامة المادة (٢/أ) أنه "يتم إحداث المؤسسة العامة أو الشركة العامة والمنشأة العامة بمرسوم"[٥].

وقد عرف القانون كلاً من المؤسسة والشركة والمنشأة العامة في المادة /١/ منه كما يأتي:

١- الدليل الاسترشادي للصياغة التشريعية، رئاسة مجلس الوزراء، دمشق، عام ٢٠١٩م، ص٤٦، قواعد إحداث الجهات العامة.

٢- المادة /٤/ من قانون الموظفين الأساسي رقم /١٣٥/ لعام ١٩٤٥م.

٣- المادة /٢/ من القانون الأساسي للعاملين رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤م.

٤- المادة /١١٣/ من دستور الجمهورية العربية السورية لعام ٢٠١٢م.

٥- المادة /٢/ من القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م.

- **المؤسسة العامة:** هي شخص اعتباري عام يتمتع بالاستقلال المالي والإداري، ويشارك في تنمية الاقتصاد الوطني ويمارس عملاً ذا طابع اقتصادي بنشاطه المباشر أو الإشراف على عدد من الشركات العامة والمنشآت العامة ذات الأغراض المتماثلة أو المتكاملة والتنسيق فيما بينها.
- **الشركة العامة أو المنشأة العامة:** هي شخص اعتباري عام يتمتع بالاستقلال المالي والإداري، ويشارك في تنمية الاقتصاد الوطني، ويتكون من وحدة أو مجموعة وحدات اقتصادية تمارس عملاً زراعياً او صناعياً او تجارياً او مالياً.
- **الوزير:** هو الوزير المختص الذي ترتبط به المؤسسة العامة أو الشركة العامة أو المنشأة العامة، حسب الحال.

كما نصت المادة /٣/ منه على أنه: "يحدد صك إحداث المؤسسة العامة أو الشركة العامة أو المنشأة العامة بشكل خاص ما يلي: أ- اسمها، ومركزها. ب- الغرض الذي أحدثت من أجله. ج- رأس مالها، والعناصر المكونة لها. د- جهة ارتباطها"[١].

وجاء في المادة /٤/ منه: "للمؤسسة العامة أو الشركة العامة أو المنشأة العامة أن تتبع في سبيل تحقيق أغراضها، وفي حدود القوانين والأنظمة النافذة، مختلف الوسائل اللازمة لذلك. ولها على الأخص ما يلي[٢]:

أ- بالنسبة للمؤسسة العامة: .... ٢- إنشاء وحدات اقتصادية تابعة لها، أو دمجها، أو تجزئتها، أو إلغائها. ٣- إنشاء فروع ومراكز لها في الداخل والخارج، أو إلغائها أو تجزئتها.

ب- بالنسبة إلى الشركة العامة أو المنشأة العامة المرتبطة بمؤسسة عامة:

١- إنشاء وحدات اقتصادية تابعة لها، أو دمجها، أو تجزئتها، أو إلغائها، وذلك في إطار خطتها المقررة....

ج- بالنسبة للشركة العامة والمنشأة العامة غير المرتبطة بمؤسسة عامة:

١- إنشاء وحدات اقتصادية تابعة لها، أو دمجها، أو تجزئتها، أو إلغائها، وذلك في إطار خطتها المقررة. ٢- إنشاء فروع ومراكز لها في الداخل والخارج، أو تجزئتها أو إلغائها...."

ويتضح من النصوص السابقة أن إحداث المؤسسة العامة او الشركة العامة أو المنشأة العامة أو فروعها أو وحداتها يتم بموجب مرسوم تنظيمي. أو بقرارات إدارية وتنظيمية تصدر عن الوزير المختص.

أما فيما يتعلق بإنشاء المرافق العامة المحلية أو الإقليمية فإن القانون الأساسي للعاملين المادة /٢/ منه تنص على أنه: "... ٣- يتم إحداث البلديات ووحدات الإدارة المحلية وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة بهذا الشأن"[٣]. وبالرجوع إلى قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م وتعديلاته بموجب القانون رقم

١- المادة /٣/ من القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م.

٢- المادة /٤/ من القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م.

٣- المادة /٢/ من القانون رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤م، القانون الأساسي للعاملين.

/١١/ لعام ٢٠١٥م والقانون رقم /١٣/ لعام ٢٠٢٠م، والنظام الداخلي لمجالس الوحدات الإدارية ومكاتبها التنفيذية الصادر بالقرار رقم /٤٢/ن تاريخ ٢٠١٢/١/١١م عن وزير الإدارة المحلية، نجد أن إحداث المرافق العامة الإقليمية والمحلية يتم وفق الآتي:

نصت المادة /٧/ منه على أنه: تتكون الجمهورية العربية السورية من وحدات إدارية، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي، والإداري، وهي (المحافظة- المدينة- البلدة- البلدية)[١].

ثم نصت المادة /٩/ منه على أنه: "١- تُحدث المحافظات، وتُسمى وتُعين مراكزها، وحدودها، وتُعدل بقانون. ٢- تُحدث المدن وتُسمى وتُعين مراكزها، وحدودها، وتُعدل بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على اقتراح الوزير ...، ٣- تُحدث البلدات والبلديات وتُسمى وتُعين مراكزها، وحدودها، وتُعدل بقرار من الوزير بناءً على اقتراح المكتب التنفيذي لمجلس المحافظة. ٤- تُحدث الأحياء بقرار من المكتب التنفيذي للوحدة الإدارية"[٢].

كما نصت المادة /٧٣/ منه: "تقسم المحافظات إلى مناطق، وتقسم المناطق إلى نواحٍ، كما تقسم المدن والبلدات والبلديات إلى أحياء..."[٣].

والمادة /٧٥/ منه فنصت على أنه: "تُحدث المناطق، وتسمى وتعين مراكزها وحدودها، وتعدل بمرسوم على أن تضم ناحيتين على الأقل مباشرة بناءً على اقتراح الوزير"[٤].

والمادة /٧٦/ منه تنص على أنه: "تُحدث النواحي، وتسمى وتعين مراكزها وحدودها، وتعدل بقرار من الوزير بناءً على اقتراح المحافظ"[٥].

وفي المادة /٣٠/ منه حُدّد اختصاص المجالس المحلية كما يأتي: "تختص المجالس المحلية في نطاق السياسة العامة للدولة بتسيير شؤون الإدارة المحلية فيها، وجميع الأعمال التي تؤدي إلى تطوير المحافظة (اقتصادياً، واجتماعياً، وثقافياً، وعمرانياً...) بما يتمشى مع التنمية المستدامة، والمتوازنة، في مجالات التخطيط، والصناعة، والزراعة، والاقتصاد، والتجارة، والتربية، والثقافة، والآثار، والسياحة، والنقل، والطرق، والري، ومياه الشرب والصرف الصحي، والكهرباء، والصحة، والشؤون الاجتماعية والعمل، الخدمات والمرافق، والمقالع والثروة المعدنية، وإدارة الكوارث والإطفاء، وإدارة وتنظيم السير ومراكز إجازات السوق، والبيئة والرياضة والشباب، والمشروعات المشتركة بين الوحدات الإدارية"[٦].

١- المادة /٧/ من قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م.

٢- المادة /٩/ من قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م.

٣- المادة /٧٣/ من قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م.

٤- المادة /٧٥/ من قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م.

٥- المادة /٧٦/ من قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م.

٦- المادة /٣٠/ من قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م.

ثم جاءت المادة /٣٣/ منه لتحديد مجموعة من اختصاصات مجلس المحافظة كما يأتي: "... ١٩- إحداث مراكز لخدمة المواطن تقوم بمنح الرخص، وتقديم الخدمات، والرعاية، وغيرها، وفق الأنظمة، والشروط الموضوعة من قبل المجلس، والوزارات، والإدارات المعنية لتبسيط الإجراءات"[١].

وفي المادة /٦١/ حُدّدت مجموعة من اختصاصات مجلس المدينة والبلدة والبلدية كما يأتي: "... ٩- إحداث وتمويل شركات ذات مردود اقتصادي للوحدة الإدارية، وفق أحكام القوانين والأنظمة النافذة ومنح الاستثمارات الخاصة في المدينة، أو البلدة أو البلديات. .... ١٢- إحداث شركات ومصالح النقل الداخلي. .... ١٤- إنشاء المدن، والأبنية، والملاعب، والمراكز الرياضية، وإدارتها، واستثمارها، وصيانتها. ... ١٩- إحداث مراكز الدعم المجتمعي لتنفيذ النشاطات الاجتماعية، وتمكين المستفيدين وأسرهم اقتصادياً، واجتماعياً، وصحياً، وتعليمياً، ومهنياً، من خلال برامج متنوعة، يتم تنفيذها عن طريق هذه المراكز، بما يضمن تحقيق العدالة في توزيع الخدمات الاجتماعية، وتنفيذ البرامج اللازمة للنهوض بالواقع الاجتماعي في المحافظة. ... ٢٣- إحداث مراكز خدمة المواطن في المدينة أو البلدة أو البلدية"[٢].

نستنتج من النصوص السابقة أن إحداث المرافق العامة في الوحدات الإدارية المحلية هو اختصاص السلطة التنفيذية كقاعدة عامة، إلا ما نص القانون عليه خلاف ذلك، كإحداث مرفق المحافظة وحدة إدارية إذ يتم بقانون صادر عن السلطة التشريعية، والمرافق العامة في الوحدات الإدارية يتم إنشاؤها من قبل مجالس هذه الوحدات وتخضع لسلطتها.

د- النتائج المترتبة على إنشاء المرافق العامة الوطنية:

يترتب على إنشاء المرافق الوطنية نتائج في غاية الأهمية هي:

١- تخضع المرافق العامة الوطنية مع عمالها والمستفيدين منها إلى القوانين والأنظمة النافذة الخاصة بتلك المرافق وتستطيع السلطة المختصة تعديل هذه النصوص أو إلغاءها إذا تطلبت المصلحة العامة ذلك.

٢- تعدّ أموال المرافق العامة الوطنية من الأموال العامة وبالتالي لا تقبل الحجز أو التصرف ولا يسري عليها التقادم.

٣- تطبق على أموال المرافق العامة الوطنية قواعد المحاسبة العامة وليس قواعد المحاسبة التجارية.

المطلب الثاني

تنظيم المرافق العامة وإلغائها

بناءً على تعريف المرفق العام وعناصره وجوهره، فإن مصير المرفق العام في وجوده وانتهائه بيد السلطة العامة، التي لها حق إنشاء المرفق وتنظيمه، ومن الطبيعي بالتالي أن يكون لها حق إلغائه.

يقصد بتنظيم المرافق العامة وضع القواعد التي تسير عليها بعد إنشائها، فتبين تلك القواعد الهدف الذي أنشئ من أجله المرفق العام، وأساليب تحقيق هذا الهدف، وطريقة استغلال المرفق، والأسلوب الذي

١- المادة /٣٣/ من قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م.

٢- المادة /٦١/ من قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م.

سيدار به المرفق، كما تبين تلك القواعد ما إذا كان المرفق الجديد سيلحق بشخص إداري، أم ستكون له شخصية معنوية مستقلة، وهل سيكون نشاط المرفق احتكاراً للسلطة الإدارية بحيث لا يباح لغيرها مزاولة نشاط من النوع نفسه أم سيترك إلى المشروعات المماثلة حق المنافسة، كما تحدد القواعد التي تتبع في تعيين عمال المرفق الجديد وحقوقهم وواجباتهم وتأديبهم وعزلهم...[1].

أولاً- تنظيم المرافق العامة:

يعني تنظيم المرافق العامة وضع القواعد القانونية التي تحكم بناءه الداخلي، أي إدارته وأقسامه ولجانه، وأيضاً نظام الموظفين والعاملين فيه، وأسلوب إدارته وتحديد الصلاحيات والاختصاصات للمديرين، وعلاقة المرفق بالمنتفعين بخدماته من الأفراد.

وتنظيم المرفق العام مسألة تثار بعد تحقيق إنشائه بالأداة القانونية المختصة. وإذا كانت مسألة السلطة المختصة بإنشاء المرافق العامة أثارت بعض الخلاف في الفقه، وتختلف أحياناً باختلاف الدول، إلا أنه لا خلاف تقريباً بين الدول عموماً في شأن السلطة المختصة بتنظيم المرافق العامة.

فمن المسلم به فقهاً وقضاءً أن تنظيم المرافق العامة أو إعادة تنظيمها يدخل في اختصاص السلطة التنفيذية، وهو حق أصيل لها تمارسه عن طريق إصدار القرارات الإدارية أو اللوائح التنظيمية. بعبارة أخرى إن تنظيم المرافق العامة يدخل في دائرة المراسيم التنظيمية وليس في دائرة اختصاص القانون[2].

أما فيما يتعلق بتنظيم المرافق العامة المحلية، فهي من اختصاص المجالس المحلية أو البلدية التي أحدثتها وخاصة فيما يختص بإدارة المرفق[3].

هكذا يكون تنظيم المرفق العام كأصل عام من اختصاص السلطة التنفيذية، وهنا يُثار سؤال عما إذا كانت السلطة التنفيذية هي صاحب الحق في تنظيم المرفق العام، فهل هي مجبرة على القيام بهذا التنظيم؟

الأصل أن الأفراد لا يملكون أي طريق من الطرق القانونية يجبرون به الإدارة على تنظيم مرفق عام تقرر إنشاؤه، ولكن هذه القاعدة يدخل عليها استثناءان:

١- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٣.

٢- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٦٢.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٧٨.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص١٢٧.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨٤.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٥٠.

٣- انظر في ذلك:
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٥١.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٤-٣٠٥.

١- بالنسبة إلى المرافق العامة الإجبارية، يجب على الإدارة أن تسارع في حدود مدة معقولة إلى تنظيم مثل هذه المرافق لأنها بطبيعتها لا تحتمل التأخير، الأمر الذي دعا المشرع ذاته إلى إجبار السلطة المختصة على إنشائها.

٢- قد يحدث أن يدعو المشرع السلطة الإدارية إلى تنظيم مرفق بعينه بغير تباطؤ، وذلك لتقديرات يرى معها المشرع وجوب الإسراع في تنظيم المرفق العام، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة أن تسارع في تنظيم المرفق.

وفي كلتا الحالتين يملك الأفراد -قانوناً- إجبار الإدارة على تنظيم المرفق العام عن طريق رقابة الإلغاء والتعويض، إذ يجوز لهم إذا ما رفضت الإدارة ذلك التنظيم أن يطعنوا بالإلغاء في هذا القرار لدى مجلس الدولة، ويحق لهم المطالبة بتعويض إذا ما لحقهم ضرر بليغ من الموقف الذي اتخذته الإدارة[١].

ففي فرنسا يستقر القضاء على أن تنظيم المرافق العامة إنما يدخل في اختصاص الحكومة، وكما يقول مفوض الدولة (روميو Romieu) في قضية (Babin) التي صدر فيها الحكم عن مجلس الدولة في الرابع من مايو عام ١٩٠٦م، فإن المبدأ العام أن السلطة التنفيذية هي التي تضع التنظيم الداخلي للمرافق العامة وشروط سيرها.

ومن المسلم به في مصر أن وسيلة تنظيم المرافق والمصالح العامة هي القرارات الإدارية وذلك استناداً إلى نص المادة /١٧١/ من الدستور المصري لعام ٢٠١٤م إذ "يصدر رئيس الوزراء القرارات اللازمة لإنشاء وتنظيم المرافق والمصالح العامة". بحيث خولت هذه المادة رئيس الوزراء صلاحية تنظيم المرافق العامة بقرارات منه، أما فيما يتعلق بتنظيم المرافق الإقليمية والمحلية فيتم تنظيمها بمعرفة الجهة التي أنشأتها على النحو الذي ينظمه القانون.

ويقول بعض الفقهاء إنه إذا كانت هناك مسوغات في اشتراط أن يكون إنشاء المرافق العامة بقانون أو بناءً على قانون لما يستتبعه هذا الإنشاء من مساس بحريات الأفراد، وإنفاق الأموال. فإنه من المفيد والمنطق أن يترك إلى السلطة التنفيذية تنظيم المرافق بحسب ما يتوفر لديها من الخبرة وحاجة العمل. كما أنه من الأسلم تمكينها من تعديل القواعد التي يسير عليها المرفق بسهولة لتستجيب بسرعة مع ضرورات التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية[٢].

ولقد أوضحت محكمة القضاء الإداري المصرية في حكمها الصادر في ٣ مارس ١٩٥٧ مسوغات ترك تنظيم المرافق العامة للسلطة التنفيذية فقضت أنه: "يقتضي أن يترك للسلطة التنفيذية تنظيم المرفق،

١- انظر في ذلك:
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٥١.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٤-٣٠٥.

٢- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨٠.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠١-٣٠٢.

ووضع القواعد التي يسير عليها بعد إنشائه بحسب ما يتوفر لديها من الخبرة الفنية وحاجة العمل. فهي التي تقرر ما إذا كانت إدارة المرفق الجديد تتولاها الدولة بنفسها أو بواسطة غيرها من الهيئات العامة أو الخاصة، إما إذا كان أسلوب إدارة هذا المرفق هو الاستغلال المباشر عن طريق السلطة الإدارية أو أن يعهد به إلى أفراد يديرونه في شكل التزام، أو ما إذا كان هذا المرفق سيكون محتكراً او تتنافس فيه المشروعات الخاصة، وتحديد الشروط الواجب توافرها لدى الأفراد لإمكان انتفاعهم بهذا المرفق العام. ومن ثم فإنه يجب تمكين السلطة التنفيذية من تعديل القواعد التي يسير عليها المرفق بسهولة لتستجيب بسرعة لمقتضيات الظروف، ولكي تتمكن من وزن مختلف السبل التي يصح لها أن تسلكها لتتخير منها أفضلها وأقومها فيما تقرره من اشتراطات"[1].

كما ويرى الباحث أن اشتراط صدور قانون لتنظيم المرفق العام سوف يؤدي إلى عدم مواكبة المرافق العامة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة والمتلاحقة في المجتمع، نظراً إلى أن صدور مثل هذا القانون يحتاج إلى إجراءات ودراسات وعقد جلسات برلمانية، وذلك يستهلك مدة زمنية طويلة، ما يجعل قابلية المرفق العام للتطور والتحديث والتغير والتبديل وفق مقتضيات التطور مجرد هدف نظري لا يتم تحقيقه في الواقع بالسرعة والسهولة المطلوبة لكي تتناسب الخدمات والحاجات التي يقدمها مع ظروف المجتمع والأفراد المتطورة بصورة دائمة.

وأعتقد أن التنظيم هو إحدى وظائف الإدارة العامة الأساسية وجوهر الوظيفة الإدارية من خلال أداء خدمات عامة وإشباع الحاجات العامة للمواطنين بأسلوب المرافق العامة. إذاً فمن باب أولى أن يكون من اختصاص الإدارة –وهي أداة السلطة التنفيذية– تنظيم المرافق العامة، عن طريق القرارات الإدارية واللوائح التنظيمية والنظام الداخلي لها.

واستثناءً من الأصل فإن السلطة التنفيذية هي المختصة بتنظيم المرافق العامة، في الدول التي تختص فيها السلطة التشريعية بإنشاء المرافق العامة بقانون، مثال: لبنان، إذ ليس هناك ما يمنع السلطة التشريعية من أن تضع مع إنشاء المرفق العام وفي القانون نفسه القواعد الأساسية في تنظيم هذا المرفق. وفي هذه الحالة يجوز للسلطة التنفيذية أن تكمل هذه القواعد العامة التنظيمية بقواعد أخرى تفصيلية بحكم سلطتها التنظيمية العامة، وهنا لا يمكن للإدارة أن تعدل القواعد العامة التنظيمية الواردة في القانون المنشئ للمرفق، لأن الأصل العام أن ما وضع بقانون لا يلغى ولا يعدل إلا بقانون أي بالأداة التشريعية نفسها.

وكذلك فإنه يمكن بشكل عام للسلطة التشريعية أن تباشر قواعد تنظيم المرافق العامة، بموجب القوانين ما لم يرد نص يمنع ذلك.

١- انظر في ذلك:

- حكم محكمة القضاء الإداري المصرية الصادر بتاريخ ٣ مارس ١٩٥٧م والمنشور في مجموعة مجلس الدولة (محكمة القضاء الإداري) السنة الحادية عشر، ص٢٣٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٤-٢٩٥.

أما في سورية فإن هناك بعض النصوص الدستورية والقانونية التي تناولت موضوع تنظيم المرافق العامة، فقد ورد في الدستور السوري لعام ٢٠١٢م في نص المادة الرابعة عشرة ما يأتي: "الثروات الطبيعية والمنشآت والمؤسسات العامة والمرافق العامة هي ملكية عامة. تتولى الدولة استثمارها والإشراف على إدارتها لصالح مجموع الشعب، وواجب المواطنين حمايتها". هكذا نجد أن هذا النص قد بين أن الدولة هي التي تتولى الإشراف والإدارة للمرافق والمنشآت والمؤسسات العامة، وهذا يدخل في جوهر عمل الإدارة وأهم وظائف تنظيمها لها، كما أنه يجب أن يكون الهدف من هذه الإدارة للمرافق العامة تحقيق الصالح العام للمواطنين وأبناء الشعب كافة.

وفي المادة /٢٩/ منه ينص على أن: "١- التعليم حق تكفله الدولة وهو مجاني في جميع مراحله، وينظم القانون الحالات التي يكون فيها التعليم مأجوراً في الجامعات والمعاهد الحكومية... ٤- ينظم القانون إشراف الدولة على مؤسسات التعليم الخاص" وهذا يدل على أن السلطة التنفيذية هي التي تنظم المؤسسات التعليمية الحكومية المجانية، في حين أن تنظيم المؤسسات التعليمية الحكومية المأجورة أو التعليم الخاص يكون التنظيم والإشراف بموجب قانون صادر عن مجلس الشعب.

كما ورد في القانون الأساسي للعاملين المادة(٤/أ) منه أنه يصدر بقرار من رئيس مجلس الوزراء، القواعد والأسس لنظام داخلي نموذجي، تلتزم به الجهات العامة. وكذلك في المادة نفسها (٤/ب) أن يصدر النظام الداخلي، لكل جهة عامة، بقرار من الوزير المختص، يتضمن الهيكل التنظيمي لها، واختصاصات ومسؤوليات كل الأجهزة، وتوصيف للوظائف، ونظام سير العمل، وتصنيف الوظائف، ونظام التدريب. وهذا ما يمثل تنظيم المرافق العامة الذي يخضع إلى سلطة الدولة ممثلة في سلطتها التنفيذية.

كما ورد في القانون رقم /٢/ تاريخ ٢٠٠٥/١/٩م بشأن المؤسسات العامة والشركات العامة والمنشآت العامة، المادة /٩/ منه أنه يصدر بقرار من الوزير النظام الداخلي للمؤسسة العامة بما يتفق والمهمات المحددة لها. والمادة (١/٢٤) منه تنص على أن يصدر بقرار من الوزير المختص النظام الداخلي للشركة العامة أو المنشأة العامة بما يتفق والمهمات المحددة لها.

أما فيما يتعلق بتنظيم المرافق المحلية فكان من خلال قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م وتعديلاته، والقرار رقم /٤٢/ن تاريخ ٢٠١٢/١/١١م الصادر عن وزير الإدارة المحلية والذي يتضمن النظام الداخلي لمجالس الوحدات الإدارية ومكاتبها التنفيذية، وآلية عمل هذه المجالس والمكاتب، وكيفية شغل المراكز فيها واختصاصاتها والخطط المالية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والخدمات وغيرها، والخطط السنوية التي تعمل المجالس والمكاتب على تنفيذها بما يتمشى مع السياسة العامة للدولة.

مما سبق يستنتج أن تنظيم المرافق العامة في سورية تتولاه السلطة التنفيذية بنفسها بموجب القرارات الإدارية واللوائح التنظيمية. مع الأخذ في الحسبان أن السلطة التشريعية أيضاً تمارس عملية التنظيم في الحالات التي نص عليها القانون والدستور، أما بالنسبة إلى المرافق المحلية فإنه يتم تنظيمها من قبل الجهة التي أحدثتها مثال: ما ورد في المادة /٣٣/ من قانون

الإدارة المحلية في اختصاصات مجلس المحافظة: "... ١٠- تنظيم كل أمر، لا تتولى السلطة المركزية تنظيمه مباشرة، ولا يدخل في اختصاص المجالس الأخرى"، والمادة /٦١/ منه تنص على: "... ٢٠- تولي السلطة التنظيمية في كل أمر لا تتولى السلطة المركزية تنظيمه مباشرة...".

ثانياً- إلغاء المرافق العامة:

يعني إلغاء المرفق العام وضع حد لنشاطه، لاعتراف السلطة العامة أنه لم تعد هناك حاجة لاستمراره. فعندما ترى الدولة أن الحاجة العامة أو المصلحة العامة، التي يهدف المرفق العام بنشاطه إلى إشباعها أو تحقيقها، يمكن إشباعها بغير المرفق العام، عن طريق المشروعات الخاصة أو المشروعات ذات النفع العام، أو يمكن للدولة ايضاً إلغاء بعض المرافق العامة بقصد التوفير في ميزانيتها عن طريق دمج مرفق عام بمرفق عام آخر[١].

والمبدأ الأصيل في القانون العام أن السلطة التي تملك حق الإنشاء تملك حق الإلغاء وهي القاعدة المسماة **بقاعدة توازي الأشكال أو الاختصاصات**. أي إلغاء المرفق العام يكون بأداة إنشائه ذاتها. ويتم الإلغاء بوساطة عمل قانوني من قوة العمل القانوني نفسها التي أنشأت المرفق. فإذا أحدث المرفق العام بقانون فلا يجوز إلغاءه إلا بقانون، أما إذا أنشئ بقرار فيكون إلغاؤه بقرار من المرتبة نفسها أو بقرار من مرتبة أعلى أو بقانون[٢].

- وفيما يتعلق بالمرافق المحلية والإقليمية فإن إلغاءها يتم بنفس أداة إحداثها (سواء أكانت قانون أو قرار).
- كما أن إنشاء المرافق العامة يعد من الأمور التقديرية للإدارة ولا يستطيع أحد إجبارها على إنشاء مرفق عام معين، فإن إلغاء المرافق العامة يعد من الأمور التقديرية للإدارة، وليس للأفراد العاملين والمشرفين

١- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨١.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٢.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٦٣.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٦٩.
- عصام الدبس، مرجع سابق، ص١٥٨.

٢- انظر في ذلك:
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٢.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٦٣.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٦.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٤.
- د. ناصر لباد، مرجع سابق، ص٢٠٢.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٢٠.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٥١.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨١.

على إدارة المرفق أو الأشخاص المنتفعين من خدمته حق الاعتراض على إلغاء المرفق استناداً إلى ادعاء حقوق مكتسبة لهم[١].

ينتج عن إلغاء المرفق العام أن أمواله وممتلكاته تؤول إلى الهيئة الإدارية التي تتولى إدارته أو كانت تشرف على إدارته. فإذا كان المرفق الملغى تديره إحدى الوزارات كنشاط من أنشطتها، فإن أمواله تؤول إلى الوزارة، أي إلى خزانة الدولة. وإذا كان المرفق الملغى يدار عن طريق مؤسسة عامة أو مصلحة مستقلة، فإن إلغاء المرفق يعني إلغاء المؤسسة العامة أو المصلحة التي كانت تديره، وبالتالي تؤول الأموال إلى الدولة لأن كل مؤسسة عامة أو مصلحة مستقلة تقع تحت إشراف أحد الوزراء المختصين. وإذا كان المرفق الملغى مرفقاً محلياً فإن أمواله تؤول إلى المجالس المحلية التي كانت تديره وأحدثته[٢].

يستنتج مما سبق أن إلغاء المرافق العامة يتم بمعرفة الجهة المختصة بإنشائها وباستخدام الأداة القانونية نفسها التي استخدمت في إنشاء المرفق، فإذا كان إنشاء المرفق بقانون فإن إلغاءه يتم أيضاً بقانون يصدر في هذا الشأن، أما إذا كان إنشاؤه قد تم بقرار أو مرسوم فإن إلغاءه يتم ايضاً بصدور قرار أو مرسوم يفيد إلغائه مثال: نصت المادة /٥/ من القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م التي جاء فيها: "يتم دمج المؤسسات العامة والشركات العامة والمنشآت العامة، وإلغاؤها وتغيير جهة ارتباطها بصك مماثل لصك إحداثها، ويعين الصك الصادر بهذا الشأن كيفية ذلك والنتائج المترتبة عليه"[٣]. وأما المرافق المحلية فيتم إلغاؤها بمعرفة المجالس المحلية التي أحدثتها وبأداة إحداثها نفسها.

هكذا وبعد أن بيان تعريف المرفق العام والسلطة المختصة بإنشائه وتنظيمه وإلغائه وآراء الفقه في هذه المسائل، يمكن التساؤل عن أنواع المرافق العامة، وطرق إدارتها ؟

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٢-٢٩٣.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨١-٢٨٢.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٥١.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٢٠.
- د. مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، عام ٢٠٠٨م، ص٧٧.

٣- المادة /٥/ القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م الخاص بالمؤسسات والشركات والمنشآت العامة في سورية.

الفصل الثاني

أنواع المرافق العامة وطرق إدارتها

سادت في القرن التاسع عشر فكرة مفادها أن الأنشطة التجارية والصناعية لا يمكن أن تشكل مرافق عامة، ويجب أن تترك إلى المبادرة الفردية فقط، وهذه الفكرة كانت مبنية على مقتضيات الحرية الاقتصادية والتي تتطلب بقاء الأنشطة التجارية والصناعية ضمن نطاق المبادرة الخاصة. لذلك اقتصر دور الدولة فيه على تأمين الخدمات الأساسية لأفراد المجتمع المتمثلة في الدفاع عن الوطن والحفاظ على النظام العام وتحقيق العدالة عن طريق المرافق العامة التقليدية وهي مرفق الدفاع ومرفق الأمن ومرفق القضاء وذلك تطبيقاً لمفهوم الدولة الحامية.

ولكن بعيد الحرب العالمية الأولى (١٩١٤– ١٩١٨) وما خلفته من خراب ودمار وأزمات اقتصادية وسياسية واجتماعية، وبعد انتشار المذاهب الاشتراكية ونظريات الاقتصاد الموجه. بدأت الدولة تتدخل في المجالات التي كانت مقتصرة على الأفراد، وذلك لمعالجة نتائج الحرب، وإعادة البناء[١]. وتبنّى الكثير من دول العالم مفهوم الدول الراعية ودولة الرفاهية واقتحمت مجال النشاط الاقتصادي للأفراد، واتسع نشاط الدولة ومهماتها وتزايد تدخلها في كثير من المجالات الاقتصادية. ومع الأخذ بمذهب التدخل، زاد تدخل الدولة في المجالات المختلفة بما تبع من تعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها الدولة، الأمر الذي أدى إلى تعدد أساليب تقديم هذه الخدمات، فزاد عدد المرافق العامة زيادة ملحوظة ومتتالية، من ناحية وتعددت أنواعها وتميز كل نوع عن الآخر من ناحية أخرى[٢].

الوقت الحاضر تنوعت المرافق العامة وتعددت صورها وأشكالها لدرجة كبيرة، لذلك سوف نتناول هذا الفصل من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: المرافق العامة وفق طبيعة نشاطها أو الخدمة التي تؤديها.

المبحث الثاني: المرافق العامة وفق النطاق الجغرافي والشخصية الاعتبارية.

المبحث الثالث: طرق إدارة المرافق العامة والمبادئ القانونية التي تحكم تسييرها

---

1 -Braibant. G, le droit administrative francis, Dolloz, paris, 1988, p134.

٢– انظر في ذلك:

– د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٢٨.

– د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٧٤–٤٧٥.

– د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨٢.

– د. إبراهيم الهندي، مرجع سابق، ص٧٣.

– د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٧٥–٧٦.

– د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٥٥.

– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٣.

المبحث الأول

المرافق العامة وفق طبيعة نشاطها أو الخدمة التي تؤديها

إن أساس التقسيم هنا هو طبيعة النشاط الذي يمارسه المرفق العام، والذي بوساطته يمكن التمييز بين أنواع المرافق العامة، وما يتميز بها كل نوع من أنواعها، والقواعد القانونية التي يخضع لها، وما تتمتع به من سمات خاصة ومشتركة مع الأنواع الأخرى. وقد ميز الفقه حسب هذا المعيار بين عدة أنواع من المرافق العامة.

لذلك سوف نتناول هذا المبحث وفق المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: المرافق العامة الإدارية والاقتصادية.

المطلب الثاني: المرافق العامة المهنية أو النقابية.

المطلب الأول

المرافق العامة الإدارية والاقتصادية

المرافق العضوية[1] قد تكون مرافق إدارية أو مرافق اقتصادية، حيث في النوعين تديرها هيئة عامة. وسوف نعرض لهما وفق الآتي:

أولاً- المرافق العامة الإدارية:

يقصد بالمرافق العامة الإدارية تلك المرافق التي تقوم على نشاط ذات طبيعة إدارية أو خدمية، وتتولاها سلطة إدارية مستخدمة في إدارتها وسائل القانون العام.

يطلق عليها الفقه اسم المرافق الإدارية المحضة أو البحتة، أو بمعناها الدقيق، والتي شيدت على أساسها نظريات القانون الإداري الحديث[2]. وهي تتناول نشاطاً يختلف في طبيعته عما يزاوله الأفراد عادة.

وهي المرافق التقليدية التي لازمت الدولة زمناً طويلاً، ومثالها مرافق الدفاع والأمن والقضاء... ، وتستهدف الدفاع عن سلامة الدولة من الناحية الخارجية، وعن أمنها من الناحية الداخلية، وتحقيق العدالة بين أفراد شعبها، مع ترك الأفراد أحراراً في مزاولة نشاطهم.

١- المرافق العضوية: هي المرافق التي يكون (العضو) أو (الهيئة) القائمة بالإشراف عليها هيئة عامة، ونسبة لهذا فهي تسمى مرافق عامة عضوية. (د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٤).

٢- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٣.
- د. ناصر لباد، مرجع سابق، ص١٩٧.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٧.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٥٥.

وهي أقدم أنواع المرافق العامة، وتعبر عن جوهر وظيفة الدولة، وتتسم بارتباطها بالجانب السياسي للدولة، ومظهر جوهري لسيادتها، الأمر الذي يفرض قيامها بهذه الأنشطة وألا تعهد بها للأفراد لما في ذلك من خطورة كبيرة[١].

هذه المرافق ذات أهمية حيوية في بناء الدولة وتمثل خدمات جوهرية للمواطنين، بدونها لا معنى لوجود الدولة ذاتها. ولذلك فإن تلك المرافق العامة الإدارية تتولاها كل الدول عن طريق أجهزتها الإدارية أو عن طريق الإدارة العامة، أياً كانت أيديولوجيتها وفلسفتها السياسية: ذات فلسفة حرة وتعتنق مبدا الحرية الاقتصادية، أو ذات فلسفة اشتراكية وتدخلية وتعتنق مبدأ الاقتصاد الموجه.

المرافق العامة الإدارية تكون خدماتها مجانية أو شبه مجانية. على سبيل المثال: المواطن لا يدفع رسماً أو مقابلاً مالياً لمرفق الدفاع الذي يحمي البلاد ضد الأعداء، كما أنه لا يدفع ثمناً مالياً لقاء خدمات الشرطة لحمايته ضد الجرائم والمجرمين وضمان أمنه وأمن أسرته وحماية ممتلكاته. وإذا كان الطالب في مرفق التعليم والمريض في مرفق الصحة يدفع بعض الرسوم الزهيدة فهي لا تتوازى على الإطلاق مع تكلفة التعليم والصحة التي تغطيها خزانة الدولة من الضرائب[٢].

كما أن أنشطة المرافق العامة الإدارية لا تقبل المبادرة الفردية والمشروعات الخاصة، التي تعجز إمكانياتها عن الوفاء بها، أو ليس لها مصلحة للقيام بها لعدم ربحيتها ومجانيتها الكاملة أو شبه الكاملة[٣].

والأصل أن المرافق العامة الإدارية تخضع أساساً وكقاعدة عامة إلى النظام الإداري، إذ إن بناءها ونشاطها إنما يخضعان إلى قواعد القانون العام بما يتضمنه من امتيازات وقيود بصفة عامة والقانون الإداري بصفة خاصة. فهذه المرافق يجوز لها استعمال امتيازات السلطة العامة ووسائل القانون العام، إلا أن تشاء هي في بعض الأوقات، ولتقديرات تقدرها بمحض إرادتها

١- انظر في ذلك:
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٢٠.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨٣.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٨.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٥.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٧.

٢- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨٤.

٣- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٥-٧٦.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨٤.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣١.

لتحقيق المصلحة العامة بصورة أفضل، ألا تلجأ إلى تلك الوسائل وتكتفي بالاستعانة بوسائل القانون الخاص، فتخضع بهذا التقدير فقط إلى القانون الخاص[١].

إذاً فالنظام الإداري إنما يعدّ بالنسبة إلى هذه المرافق النظام العادي الذي تعيش فيه، وهذا يعني أن القانون الإداري إنما يحكم هذه المرافق كقاعدة عامة، ولا يستبعد إلا في الأحوال الاستثنائية التي تقرر تلك المرافق فيها صراحة، وبشكل واضح، وبإرادتها الحرة، الالتجاء إلى وسائل القانون الخاص[٢].

ويترتب على هذا الأصل القاعدة التي تخضع لها المرافق العامة الإدارية النتائج الآتية[٣]:

أ- **عمال المرافق العامة الإدارية:** يعدّون كقاعدة عامة من الموظفين العموميين في الدولة، ويخضعون للقوانين والأنظمة التي تحكم الوظيفة العامة، فهم دائماً في مركز عام لائحي أو تنظيمي وليس في مركز ذاتي شخصي تعاقدي، فيمكن تعديل هذا المركز اللائحي دائماً بنصوص عامة من السلطات التي نظمته، فيسري هذا التعديل فوراً على اصحاب تلك المراكز، من دون الحاجة إلى رضاهم.

ب- **أموال المرافق العامة الإدارية:** تعدّ أموال المرافق العامة الإدارية أموالاً عامة لا يجوز الحجز عليها أو التصرف فيها ولا يسري عليها التقادم المكسب للملكية. وتتمتع بحماية استثنائية، وتخضع إلى الرقابة المالية.

ج- **القرارات الصادرة من الإدارة القائمة على المرافق:** تعدّ القرارات الصادرة من الإدارة القائمة على المرافق العامة الإدارية قرارات إدارية تخضع إلى النظام القانوني الذي يحكم القرارات الإدارية. وتستطيع الإدارة أن تلجأ بصددها إلى وسيلة التنفيذ المباشرة كما يحق للأفراد أن يطعنوا فيها بالإلغاء والتعويض لدى مجلس الدولة.

د- **العقود التي تبرمها الإدارة القائمة على مرفق عام إداري:** القاعدة العامة أن العقود التي تبرمها الإدارة القائمة على مرفق عام إداري عقود إدارية يحكمها قواعد القانون الإداري، وتخضع إلى النظام القانوني

١- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٧.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٥.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٨.
- د. هاني الطهراوي، القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠١م، ص٢١٢.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨٥.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٥٥.

٣- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٦.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨٥.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٦-٣٦٥.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣١.

الذي يحكم العقود الإدارية، وكأصل عام فإن المنازعات المتصلة بنشاط هذه المرافق مع الأفراد أو مع الموظفين تخضع لاختصاص مجلس شورى الدولة كقضاء إداري. واستثناء على هذا الأصل قد تخضع بعض معاملات المرفق العام الإداري إلى القانون الخاص، ولاختصاص المحاكم العادية، إذا استخدم المرفق وسائل القانون الخاص مثال: عقد بيع مدني او إيجار عادي أبرمه من دون استخدام أسلوب العقد الإداري.

هـ- حق استخدام وسائل القانون العام: تتمتع المرافق الإدارية بحق استخدام وسائل القانون العام من امتيازات بما يخدم تحقيق المصلحة العامة مثل: نزع الملكية للمنفعة العامة، والاستيلاء المؤقت، والتنفيذ الجبري بالقوة المادية.

و- المركز القانوني للمنتفعين بخدمات المرفق العام الإداري: يشغل المنتفعون من خدمات المرافق العامة الإدارية مركزاً موضوعياً عاماً وتربطهم بهذه المرافق علاقة تنظيمية تحكمها القوانين واللوائح. والمعروف أن قواعد القوانين واللوائح قواعد عامة مجردة وتخاطب أشخاصاً غير محددين بالذات.

ثانياً- المرافق العامة الاقتصادية (التجارية أو الصناعية أو الزراعية أو المالية):

المرافق العامة الاقتصادية: هي المرافق التي تمارس نشاطاً لا يختلف بطبيعته عن النشاط الخاص الذي يمارسه الأفراد، فهي تمارس نشاطاً اقتصادياً، سواء كان صناعياً أو تجارياً أو زراعياً أو مالياً، أي إنها تمارس نشاطاً من طبيعة صناعية أو تجارية، ومن هذه المرافق الماء، والكهرباء، والغاز، والسكك الحديدية،...[1].

كما عرف المرسوم التشريعي رقم /٥٤/ تاريخ ٢٠٠٦/١٠/١م في سورية الجهة العامة ذات الطابع الاقتصادي، فنصت المادة الأولى منه على الآتي: "هي شخص اعتباري عام يتمتع بالاستقلال المالي والإداري ويساهم في تنمية الاقتصاد الوطني ويمارس نشاطاً صناعياً أو تجارياً أو زراعياً أو سياحياً أو مالياً ويقوم بهذا النشاط مباشرة أو بواسطة ما ينشئه أو يساهم فيه أو يرتبط به من شركات أو منشآت"[2].

المرافق العامة الاقتصادية مرافق مستحدثة وجديدة بالمقارنة بالمرافق العامة الإدارية ذات الطابع الخدمي والتي كانت الأسبق، وظهرت مع نشأة الدولة وارتبطت بوظائفها الأساسية. ونتيجة لعوامل كثيرة وظروف متنوعة ظهرت في العالم بعد الحربين العالميتين الأولى والثانية، من ناحية المشكلات والصعوبات

١- انظر في ذلك:
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣١.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٤.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٧.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٥٥.
- د. مازن راضي ليلو، مرجع سابق، ص٧١.
- د. محمد فؤاد مهنا، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٧٩.
- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص١٣١.

٢- المادة /١/ من المرسوم التشريعي رقم /٥٤/ تاريخ ٢٠٠٦/١٠/١م.

الاقتصادية من ندرة في المواد الأولية ودمار وبطالة، ومن ناحية ثانية ذيوع الأفكار الاشتراكية التي كان لها تأثيرها، إذ بدأت الدول الغربية تتجه نحو نزع دور الدولة الحارسة التي لا تتدخل في نشاط الأفراد والمجالات الاقتصادية المتروكة إلى مبادرتهم، واتجهت نحو نوع من التوجيه الاقتصادي والقيام بمنافسة الأفراد بإنشاء هذه المرافق العامة الاقتصادية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالحقوق الاجتماعية والاقتصادية الجديدة التي يجب أن تكفلها الدولة للأفراد، إلى جانب الحقوق والحريات العامة التقليدية، وبدأت الدولة تتدخل في الاقتصاد وتنشئ المشروعات الاقتصادية والاجتماعية لضمان هذه الحقوق الجديدة. وأصبحت المرافق العامة الاقتصادية تمثل طابع الدولة الحديثة القائمة على المبادئ الاشتراكية أو الاقتصادية الموجهة[١].

إذاً المرافق العامة الاقتصادية، هي المرافق التي تنشئها السلطة العامة أو تشرف عليها مباشرة، ويكون موضوع نشاطها ذا طبيعة اقتصادية غير خدمية، لذا فهي تسمى في الفقه والقضاء الإداري بالمرافق العامة الصناعية والتجارية.

هكذا قامت إلى جانب المشروعات الخاصة مشروعات عامة تمارس نشاطاً من النوع نفسه. فيعمل المرفق العام والمشروع الخاص جنباً إلى جنب، وكثيراً ما تقوم بينهما منافسة تؤدي إلى صالح الأفراد. غير أن هذا الازدواج القائم بين المشروعات العامة (الصناعية والتجارية) والمشروعات الخاصة التي تؤدي خدمات من النوع نفسه، قد أدى إلى نتائج كان لها صدى في قواعد القانون الإداري التي تحكم المرافق العامة. إذ تبين عملاً أنه ليس من المستحسن أن تخضع جميع أنواع المرافق العامة إلى القواعد ذاتها، بل يجب أن يتم التمييز في المعاملة بين المرافق العامة الإدارية، والمرافق الاقتصادية، ذلك لأنه لوحظ أن وسائل القانون العام التي تتبع في إدارة مرفق عام إداري. تمتاز بالبطء الشديد والإجراءات المعقدة، والتكاليف الباهظة، الأمر الذي قد لا يساعد المرافق العامة الاقتصادية على أن تصمد لمنافسة المشروعات الخاصة، التي تؤدي خدمات من النوع نفسه. عليه فقد اتجه الفقه الإداري الحديث ومن ورائه القضاء الإداري إلى[٢]:

- تحرير المرافق العامة الاقتصادية من قيود القانون العام ووسائله، وخصوصاً فيما يتعلق بالأمور المالية وأساليب إدارة هذه المرافق.
- إخضاع معظم المنازعات المتعلقة بالمرافق العامة الاقتصادية إلى اختصاص المحاكم العادية.

١- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٤.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٥٥.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨٨.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٨٦.

٢- انظر في ذلك:
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٨.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٤.
- د. مازن راضي ليلو، مرجع سابق، ص٧١.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٨٩.

وقد ترتب على ظهور هذا النوع من المرافق تساؤلات ثلاثة[1]:

الأول: ما معيار التمييز والتفرقة بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة الاقتصادية (الصناعية والتجارية)؟

الثاني: ما النظام القانوني الذي يحكم المرافق العامة الاقتصادية (الصناعية والتجارية)؟

الثالث: ما المركز القانوني للمنتفعين بنشاط المرافق العامة الاقتصادية؟

ثالثاً- معيار التمييز بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة الاقتصادية:

ظهر عديد من المواقف والآراء والمعايير في الفقه وفي القضاء حول تحديد معيار التمييز بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة الاقتصادية:

أ- المواقف والمعايير الفقهية:

نظراً إلى أهمية التفرقة بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة الاقتصادية في القانون الذي يحكم المرفق، والمحكمة المختصة، ولما لهذه التفرقة من أثر مهم في تحديد أسلوب إدارة المرفق، حاول الفقهاء وضع معيار للتميز بينهما إلا أنهم لم يتفقوا على معيارٍ موحد، فكل منهم يضع معيار التمييز الذي يتفق مع الزاوية التي ينظر منها إلى كل من المرفق الإداري والمرفق الاقتصادي، ما أدى إلى ظهور عديد من المواقف والمعايير في هذا الشأن وفق الآتي[2]:

١- **المعيار الشكلي:** يعتمد هذا المعيار على أساس شكل المشروع أو مظهره الخارجي، فإذا اتخذ المشروع شكل المشروعات الخاصة الصناعية والتجارية -بحيث يقوم بإدارته شخص من أشخاص القانون الخاص (الأفراد أو الشركات)- فإنه يعدّ مرفقاً عاماً اقتصادياً، أما إذا كان المشروع يدار بوساطة أحد أشخاص القانون العام وسلطة عامة فإنه يعدّ مرفقاً عاماً إدارياً[3].

١- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٨.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٧.

٢- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٩.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٢٢.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٧-٢٩٨.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٤-٣١٥.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣١-٢٣٢.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٩.

٣- انظر في ذلك:
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣١-٢٣٢.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٨.

– ويؤخذ على هذا المعيار أنه ليس صحيحاً على إطلاقه، لأنه وإن كانت المرافق العامة الاقتصادية غالباً ما تقوم بإدارتها الشركات الخاصة، إلا أنه ليس هناك ما يمنع إدارة المرافق العامة الاقتصادية، بوساطة السلطة العامة مستخدمة في ذلك أساليب القانون العام[١].

٢- **معيار القانون الذي يخضع له المرفق:** يعتمد هذا المعيار على النظام القانوني الذي يخضع له المشروع، فإذا كان المرفق يخضع إلى قواعد القانون الخاص بشكل رئيس فهو مرفق عام اقتصادي، وإذا كان يخضع إلى أحكام القانون العام وقواعده عدّ المشروع مرفقاً عاماً إدارياً.

– ولكن يؤخذ على هذا الرأي والمعيار أنه يجافي المنطق، لأنه يجعل النتيجة أساساً للتمييز، لأن خضوع المرافق العامة الاقتصادية لقواعد القانون الخاص، هو نتيجة مترتبة على طبيعتها الصناعية والتجارية التي يجب أن تحدد قبل أن يقرر خضوعه إلى تلك القواعد. أي إن المطلوب هو تحديد نوع المرفق العام ليتسنى تحديد النظام القانوني الذي يخضع له هذا المرفق[٢].

٣- **معيار الغرض أو الهدف (الربح):** يعتمد هذا المعيار في التمييز بين المرافق العامة الإدارية والاقتصادية على أساس الغرض أو الهدف الذي يستهدفه المرفق. فإذا كان المشروع يهدف بشكل رئيس إلى تحقيق الربح بقصد تأمين مردود مالي لخزانة الدولة عدّ من المرافق العامة الاقتصادية، أما إذا كان لا يهدف إلى تحقيق الربح وإنما إلى تحقيق النفع العام والمصلحة العامة، عدّ من المرافق العامة الإدارية[٣].

– ولكن يؤخذ على هذا المعيار أنه لا يعدّ صحيحاً على إطلاقه، وأنه بالرغم من سهولته ووضوحه وتعبيره عن الحقيقة في معظم الأحوال، إلا أنه يشوبه اللبس وعدم الدقة، لأن جميع المرافق العامة بما فيها الاقتصادية تستهدف أصلاً تحقيق المصلحة والمنفعة العامة، وما تحقيق الربح من قبل المرافق الاقتصادية إلا نتيجة لطبيعة هذه المرافق وكونها مرافق تجارية أو صناعية أو زراعية أو سياحية... هذا

١- انظر في ذلك:
– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٩.
– د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٢.

٢- انظر في ذلك:
– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٥.
– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٩.
– د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٢.
– د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٢٢.
– د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٩.
– د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٥.

٣- انظر في ذلك:
– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٥.
– د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٨.
– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٠.
– د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣١.
– د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٥.

من جهة، ومن جهة أخرى لا يوجد ما يمنع الإدارة من تحقيق الربح عن طريق المرافق العامة الإدارية فيما لو فرضت رسوماً مرتفعة على خدماتها[١].

– ويعطي جانب من الفقه أهمية خاصة لمعيار الربح، ويرى أنه يمكن الاستهداء بفكرة تحقيق الربح، ولو أنها ليست من طبيعة المرافق العامة، التي يجب أن تستهدف تحقيق المصلحة العامة بصرف النظر عن النتائج المالية لإدارتها، إلا أنها تميز إلى حد كبير بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة الاقتصادية، فالمرافق العامة الإدارية –كما هو في الواقع العملي– تكلف الدولة نفقات كبيرة في إدارتها، أما المرافق العامة الاقتصادية فإن نشاطها يأتي بموارد مالية تتساوى –على الأقل عادة– مع النفقات اللازمة لإدارة هذا المرفق. كما أن فكرة احتمال الربح هي التي شجعت السلطات المحلية والإدارية على إنشاء المرافق الاقتصادية والإكثار منها، على أن هذا لا يعني أن فكرة تحقيق الربح هي الدافع الوحيد على إنشاء هذه المرافق، فقد يكون الغرض منها سياسياً (كالمشروعات الخاصة بصناعة الأسلحة) أو وطنياً (كمرافق النقل البري والبحري والجوي التي ترى الدولة مباشرتها لها) أو اجتماعياً (كمرافق التأمينات الاجتماعية الاجبارية) أو إشباع حاجات المواطنين ومنع المشروعات الخاصة من المغالاة في الأرباح واستغلال المستهلكين (كمرافق المياه والكهرباء والمسارح القومية...)[٢].

٤– **معيار اساليب إدارة المرفق:** يرى أصحاب هذا الرأي أنه إذا كانت الطرق والأساليب التي تتبع في إدارة المرفق كانت طرقاً أو أساليب مشروعات صناعية أو تجارية فهو مرفق اقتصادي، وإلا فهو مرفق إداري. أي يعدّ المرفق العام وفقاً لهذا المعيار مرفقاً اقتصادياً إذا استخدمت في إدارته أساليب القانون الخاص المتبعة في المشروعات الخاصة، خصوصاً فيما يتعلق بشروط الاستغلال وقواعد المحاسبة المالية، أما إذا استخدمت في إدارة المرفق العام أساليب القانون العام فهو مرفق إداري[٣].

– وينتقد هذا المعيار من حيث إنه وإن كانت المرافق العامة الاقتصادية في غالب الأحيان تتبع في إدارتها طرق القانون الخاص إلا أن ذلك لا يمنعها من أن تستخدم أحياناً أساليب القانون العام[٤].

٥– **معيار إرادة السلطة العامة:** يرى أصحاب هذا الرأي أن معيار التمييز بين المرافق العامة الاقتصادية والمرافق العامة الإدارية يكمن في البحث عن نية السلطة التي أنشأت المرفق العام، سواء أكانت سلطة

١– انظر في ذلك:
– د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣١.
– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٥.
– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٠.

٢– انظر في ذلك:
– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٦.
– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٠–٨١.

٣– انظر في ذلك:
– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٠.
– د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٨.

٤– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٠.

تشريعية أم سلطة تنفيذية، أي يمكن التمييز بينها في التعابير التي استعملتها الجهة التي أنشأت المرفق. فإذا قررت السلطة العامة المنشئة له إخضاعه إلى نظام القانون الخاص وقواعده، عدّ مرفقاً عاماً اقتصادياً، وعلى سبيل المثال أحدَثَ المرسوم رقم /٣٥٥/ لعام ٢٠١١م مرفقاً عاماً جديداً هو المؤسسة العامة لنقل الكهرباء، ونصت المادة الثانية منه على: "أنها مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بوزير الكهرباء". وبذلك فقد حدد المرسوم الطبيعة القانونية لهذا المرفق العام بأنه اقتصادي[١]. وفي حال لم تكن السلطة التي انشأت المرفق قد وصّفت المرفق، يمكن في هذه الحالة البحث عن معيار لتحديد نوع المرافق بالنظر إلى موضوعها وشروط تنظيمها وعملها.

– يؤخذ على هذا المعيار أنه في بعض الأحيان قد يستخدم المشرع تعابير في وصف المرفق من باب التدليل فقط، كأن يطلق المشرّع وصف مرفق ذي طابع تجاري وصناعي للتدليل على أنه لا يخضع إلى قواعد المحاسبة الإدارية.

وهذا ما أكدته محكمة التنازع الفرنسية بتاريخ ٢٤/حزيران/١٩٦٨م، بشأن شركة التموينات الغذائية وشركة المصافي البروتينية بقرارها رقم /٨٠١/م.ل بعد أن ثبت أن صندوق توجيه الأسواق الزراعية وتنظيمها (قد أنشئ تحت تسمية مؤسسة عامة ذات طابع صناعي وتجاري)، وبعد أن حللت مهمتها وشروط عملها، لم تتردد في الاستخلاص (أنها تمارس في الحقيقة عملاً إدارياً صرفاً)[٢].

كذلك فإنه يمكن أن تمارس هيئة ما نفسها نشاطات ذات طابع إداري ونشاطات ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا يمثل ازدواجية الوظيفة للمرفق العام.

وكذلك أكد الاجتهاد هذا الموقف ضد المصلحة الوطنية للغابات التي أعطيت الوصف نفسه كنشاط مرفق عام صناعي وتجاري فيما يتعلق بإدارة الغابات وتجهيزها، ومهمته مرفق عام إداري فيما يختص بحماية الغابات والحفاظ عليها والسهر عليها.

هكذا نجد أن القضاء الفرنسي لم يلتزم بالتوصيف القانوني الذي قرره المشرع للمرفق العام وقضى أن صندوق توجيه الأعمال الزراعية مؤسسة عامة إدارية بخلاف ما نص عليه المشرع من أنها مؤسسة عامة ذات طابع صناعي وتجاري.

٦– **معيار طبيعة نشاط المرفق:** هو أكثر المعايير الفقهية شيوعاً بالنظر إلى دقته ويقوم هذا المعيار على أساس طبيعة النشاط الذي يزاوله المرفق العام، أي جعل التمييز بين المرافق العامة الإدارية والاقتصادية على أساس أن المرفق العام يعدّ مرفقاً عاماً اقتصادياً إذا كان النشاط الذي يمارسه يعدّ نشاطاً تجارياً بطبيعته، وذلك وفقاً لأحكام القانون التجاري، وأن تكون الخدمات التي يؤديها هذا المرفق مما يعدّه القانون

١– المادة /٢/ من المرسوم رقم /٣٥٥/ لعام ٢٠١١م.

٢– انظر في ذلك:

– د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٥٦.

– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨١–٨٢.

– د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٥.

الخاص تجارياً فيما لو قام به أحد الأفراد. وكان من نادى بهذا المعيار الفقيه (Chavanon شفانون)، ولقد تبنى هذا الرأي كثير من فقهاء القانون الإداري، وعلى رأسهم العميد بونار، والفقيه فالين.

وعلى هذا الأساس عرّف هذا الفريق من الفقهاء المرافق العامة الصناعية والتجارية بأنها المرافق التي يكون موضوع نشاطها الرئيس القيام بعمليات تجارية أو صناعية، كالشراء بقصد البيع، أو شراء المحاصيل والمواد الأولية بقصد تصنيعها وتحويلها وبيعها بعد ذلك في صورتها الجديدة[١].

– وعلى الرغم مما يتصف به هذا المعيار من الدقة والوضوح، وأنه الرأي الأكثر شيوعاً والراجح في الفقه، إلا أن القضاء الإداري ذا الطابع العملي، لم يتقيد به باستمرار، وذلك لأن بعض أوجه النشاط الذي تمارسه المرافق العامة الاقتصادية لا يعدّ عند التحليل الدقيق مما يندرج في قائمة الأعمال التجارية بمدلولها الفني[٢].

– من تلك الأحكام ما قررته المحكمة الإدارية العليا في سورية من اختصاصها في النظر في النزاعات التي تكون شركة النفط العامة طرفاً فيها، لأن هذه الشركة ليس فيها من صفات الشركة سوى الشيء الزهيد، بينما هي مرفق عام كامل للنفط[٣]. **نستنتج من هذا الحكم أن شركة النفط العامة، ليست مرفقاً عاماً اقتصادياً وإنما مرفق عام إداري، وذلك بالنظر إلى طبيعة نشاطها الذي يقتصر على خدمات إدارية وليس نشاطاً اقتصادياً مماثلاً لنشاط الأفراد، ما يعني أنها تخضع في نزاعاتها إلى القضاء الإداري وليس للقضاء العادي.** في حين قررت المحكمة الإدارية العليا عدم اختصاصها بالنظر في النزاع الذي كانت شركة (سادكوب) طرفاً فيه، لأنها منشأة من منشآت القانون الخاص[٤]. **ونجد في هذا الحكم خلافاً للحكم السابق، أن المحكمة رأت أن شركة سادكوب مرفق عام اقتصادي لأنها تمارس أعمالاً تجارية مماثلة لعمل أفراد القطاع الخاص، وبالتالي يختص القضاء العادي في نزاعاتها الناتجة عن تعاملاتها التجارية، وهي تعد تاجراً في علاقتها مع الغير.**

١– انظر في ذلك:

– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٥.

– د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٢.

– د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٦.

– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨١.

– د. هاني الطهراوي، مرجع سابق، ص٢١٢.

٢– انظر في ذلك:

– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٥.

– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨١.

٣– قرار رقم /٣٤/ في الطعن رقم /٣٥/ تاريخ ١٩٧٨/٢/٢٦م (غير منشور)، وحكمها رقم /٥٧/ في الطعن رقم /٤٢/ تاريخ ١٩٧٩/٢/٢٦م، الصادران عن المحكمة الإدارية العليا في سورية، (غير منشور). نقلاً عن عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٣١٨.

٤– القرار رقم /٢٥٨/ في الطعن رقم /٣٦٨/ تاريخ ١٩٧٨/١٠/٢٣م، الصادر عن المحكمة الإدارية العليا في سورية (غير منشور)، نقلاً عن عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٣١٨.

٧- **معيار متعدد العناصر**[١]: وجد بعض الفقهاء أن أي معيار من المعايير السابقة لا يكفي وحده لتمييز المرافق العامة الصناعية والتجارية، لأن أياً منها لم يسلم من الانتقادات والعيوب، لذلك توجهوا إلى وضع معيار مختلط يتكون من ثلاثة عناصر يجب أن تتوافر في المرفق العام لإضفاء الصفة الاقتصادية عليه وهي:

الأول: يجب أن تكون الخدمات التي يؤديها المرفق خدمات مادية مثل: (الخدمات التي تقدمها مرافق المياه والكهرباء).

الثاني: يجب أن تكون الخدمات التي يقدمها المرفق من الخدمات التي يمكن تحديد مقدارها أو كميتها.

الثالث: يجب دفع مقابل مالي من المنتفعين يوازي كمية الخدمات التي قدمها المرفق لهؤلاء المنتفعين.

ويرى الباحث أنه بالرغم من أن وجود هذه العناصر مجتمعة أمر ضروري للقول بوجود مرفق عام تجاري أو صناعي إلا أنه غير كافٍ ليكون معياراً لتمييز المرافق العامة الاقتصادية عن غيرها من المرافق العامة. لأن إرادة المشرّع مهمة في تحديد نوع المرفق، وكذلك طبيعة نشاط المرفق لها دور أساسي في التمييز بين المرافق الإدارية والاقتصادية.

٨- **المعيار القضائي:** يتضح من أحكام القضاء الفرنسي سواء الصادر عن مجلس الدولة الفرنسي أو محكمة التنازع الفرنسية، أن القضاء الإداري في فرنسا يستهدي في تمييز المرافق العامة الاقتصادي، بمعيار يتكون من عنصرين[٢]:

الأول: عنصر موضوعي: ويتعلق هذا العنصر بطبيعة النشاط الذي يمارسه المرفق العام أو الخدمات التي يؤديها، إذ يتعين أن يكون هذا النشاط صناعياً أو تجارياً بطبيعته، ولكن ليس من الضروري التزام معيار القانون التجاري في هذا الخصوص، بل يكفي أن يدخل نشاط المرفق في باب الإنتاج أو التوزيع، فيدخل في هذا المدلول، كالنشاط الزراعي والصناعات الاستخراجية.

الثاني: عنصر شخصي: ويتعلق هذا العنصر برغبة الإدارة في تنظيم وإدارة المرفق الذي يزاول النشاط، أي إنه لا يكفي أن يزاول المرفق العام نشاطاً تجارياً وصناعياً بطبيعته وفقاً للعنصر الموضوعي، بل يجب أن تكشف الإدارة عن نيتها في إخضاعه إلى النظام القانوني المقرر للمرافق التجارية والصناعية، بأن تتولى الإدارة تسييره في ظروف مماثلة ووفقاً لأساليب المشروعات الخاصة.

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٢.

- Benoit: op. Cit, no. 1492.

٢- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٥- ٣٠١٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٣-٨٤.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٢.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٢٩٩-٣٠٠.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٨٩-٢٩٠.

ويقول الفقيه (لوبادير) في شرح العنصر الشخصي، إن المرفق الذي يكون موضوعه القيام بنشاط صناعي أو تجاري من نوع النشاط نفسه الذي يقوم به الأفراد لا يعدّ مع ذلك مرفقاً صناعياً أو تجارياً إذا ظهرت نية السلطة العامة في إخضاعه لنظام القانون العام، أي بشرط وفي ظروف تخالف الشروط والظروف المتبعة في تنظيم وإدارة المشروعات الخاصة[١].

وأعتقد أن المعيار القضائي الذي اعتمده مجلس الدولة الفرنسي بتمييز المرافق العامة الاقتصادية عن سواها من المرافق العامة الأخرى هو من أدق المعايير، إلا أنه ليس قاطعاً وجازماً، لذلك يمكن اعتماد المعيار القضائي القائم على العنصر الموضوعي والشخصي، بالإضافة إلى أسلوب إدارة المرفق العام الاقتصادي، ولا يمنع أن يكون الهدف أو الغرض من المرفق العام الاقتصادي بالإضافة إلى تحقيق المصلحة والنفع العام تحقيق ربحٍ لتأمين مردود مالي إلى خزينة الدولة، من أجل سد النفقات التي تنفقها الدولة على المرافق العامة الإدارية وغيرها من الخدمات المجانية المختلفة التي تقدمها إلى المواطنين.

وأعتقد أنه بذلك يمكن أن يكون هذا معيار متعدد الجوانب لتمييز المرافق العامة الاقتصادية عن غيرها من المرافق العامة الأخرى.

ب- النظام القانوني للمرافق العامة الاقتصادية:

كانت المرافق العامة كلها إدارية وكأصل تخضع إلى أحكام القانون العام واختصاص القضاء الإداري، وقد كرس ذلك الحكم الصادر عن محكمة التنازع الفرنسية فيما يعرف بقضية بلانكو (Blanco) عام ١٨٧٣م، إذ قررت المحكمة أن مسؤولية الدولة عن المرافق العامة فيما يخص التعويض عن الأضرار التي يسببها عُمّالها لا يمكن أن يخضع إلى أحكام القانون المدني الذي ينظم العلاقات بين الأفراد، بل هي من اختصاص القضاء الإداري، وتُطبّق عليها أحكام المسؤولية الإدارية[٢].

واستثناءً من ذلك إلى قواعد القانون الخاص في الحالات التي يرى فيها القائمون على المرفق الالتجاء إلى قواعد القانون الخاص.

ومع ظهور المرافق العامة الاقتصادية لم يعد من الممكن تطبيق أحكام القانون العام فقط على هذه المرافق، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المرافق الاقتصادية وأنها تُدار بأسلوب المشروعات الخاصة. وقد جاء الحكم الصادر عن محكمة التنازع الفرنسية في قضية باك دي إلوكا (Bac d' Eloka)[٣] ليقرر

١- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٠.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٠.
- محمد ياسر بطيخ، مرجع سابق، ص٤٩.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٥٥.
- د. منير إبراهيم شبلي، المرفق المحلي، دراسة مقارنة، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٧٧م، ص٤٧.

٣- تتلخص وقائع قضية (باك دالوكا) في أن إدارة إحدى المستعمرات الفرنسية كانت تتولى مباشرة إدارة رصيف على إحدى البحيرات، فغرقت سفينة صغيرة تسمى (إلوكا)، ونجا معظم الركاب إلا أن السيارات التي كانت على متن السفينة أصيبت بأضرار جسيمة، فرفعت الشركة المالكة=

اختصاص المحاكم المدنية في نظر الدعاوى التي يرفعها الأفراد بطلب التعويض عن الأضرار الناشئة عن استغلال المرافق العامة الاقتصادية[١]. أي إنها كأصل تخضع إلى قواعد القانون الخاص، واستثناءً إلى قواعد القانون العام. كما أن تسمية المرافق العامة الاقتصادية ذات طبيعة مركبة أو مزدوجة، فهي مرافق عامة من ناحية، ومرافق اقتصادية من ناحية أخرى. لذلك تخضع المرافق العامة الاقتصادية إلى نظام قانوني مختلط أو مزدوج، إذ تخضع إلى أحكام القانون الإداري في بعض الحالات، كما تخضع إلى أحكام القانون الخاص في حالات أخرى[٢].

بالنظر إلى نشاط المرافق العامة الاقتصادية، يتسم النظام القانوني بالطابع التجاري والصناعي والزراعي... ويستخدم عموماً وسائل وأساليب الإدارة الخاصة للمشروعات الصناعية والتجارية، ويميل نحو القانون الخاص أكثر من القانون العام[٣].

وبحسبان أن المرافق العامة الاقتصادية، مرافق عامة، فإنها تخضع إلى المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة جميعاً، والتي تسمى (القانون العام للمرافق العامة) والتي تنحصر في ثلاثة مبادئ رئيسة هي: مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطراد، ومبدأ المساواة، أما في المرافق العامة، فمبدا قابلية المرافق العامة للتعديل والتغيير في كل وقت بما يتلاءم ويتطابق مع الظروف الجديدة وضرورات الحياة. كما يجوز لها استخدام أساليب القانون العام كلما كانت هذه الوسائل لازمة أو مفيدة لها في أدائها لوظائفها أو كان ذلك يحقق المصلحة العامة بصورة أفضل، مثل نزع الملكية للمنفعة العامة، والاستيلاء المؤقت، والأشغال العامة، والقرارات الإدارية... وفي كل هذه الحالات يكون الاختصاص إلى المحاكم الإدارية. أما فيما عدا ذلك فإن الاختصاص إلى المحاكم العادية، والقانون الذي يطبق هو القانون الخاص[٤].

=للسيارات دعوى أمام القضاء المدني تطالب بالتعويض عن الأضرار التي لحقت بها بفعل خطأ الإدارة، لكن الإدارة دفعت بعدم اختصاص القضاء المدني للنظر في الدعوى لتُحال إلى محكمة حل الخلافات الفرنسية، والتي قررت اختصاص المحاكم المدنية في النظر في الدعاوى التي يرفعها الأفراد بالتعويض عن الأضرار الناشئة عن استغلال المرافق العامة الاقتصادية، وكان من نتيجة هذا الحكم وجود نوع جديد من المرافق العامة هي المرافق العامة الاقتصادية. كذلك خضوع تلك المرافق لقواعد القانون الخاص إلى جانب قواعد القانون الإداري.

١- انظر في ذلك:

- د. مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، الامتياز –الشركات المختلطة– تفويض المرفق العام – Bot، دراسة مقارنة، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، عام ٢٠٠٩م، ص٢٣.
- محمد ياسر بطيخ، مرجع سابق، ص٤٩.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٥٥.

٢- انظر في ذلك:

- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٢.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩٠.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٦٠

٣- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩٠.

٤- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٧.=

أي إن القانون الذي يحكم المرافق العامة الاقتصادية في حالة السكون (حالة تنظيم وإنشاء وإلغاء المرافق الاقتصادية ووسائلها ومبادئها) هو القانون العام، في حين أن القانون الذي يحكم المرافق العامة الاقتصادية في حالة الحركة (بعض نشاطها) هو القانون الخاص، ولكنها تظل أولاً وأخيراً مرافق عامة تحكمها مبادئ القانون العام، حتى وإن قامت بنشاط تجاري[1].

عليه وجب التمييز بين الأمور التي تخضع إلى القانون الخاص والقضاء العادي وتلك التي تخضع إلى القانون العام والقضاء الإداري.

١- الأمور التي تخضع إلى القانون الخاص وتدخل في اختصاص القضاء العادي:

(أ)- عمّال المرافق العامة الاقتصادية: المركز القانوني للعاملين في المرافق العامة الاقتصادية يختلف من دولة إلى أخرى وفق الآتي:

في فرنسا: استقر القضاء الإداري الفرنسي منذ مدة طويلة على وجوب التمييز والتفرقة بين الموظفين الذين يشغلون وظائف القيادة والتوجيه والمحاسبة ومنحهم صفة الموظفين العموميين وأخضعهم إلى القانون العام والمحاكم الإدارية، وبين الموظفين الخاضعين لهم وهم صغار العاملين الذين يشكلون غالبية عمال المرفق، فهؤلاء فقط يعدّون عمّالاً عاديين يخضعون إلى القانون الخاص والمحاكم العادية. وقد لاقت هذه التفرقة انتقادات وجيهة فهي من ناحية تفرقة غير منطقية وتحكمية، إذ لا يوجد ما يسوغ التمييز بين فئتين من العاملين في مرفق واحد، ومن ناحية أخرى فإن هذه التفرقة تثير صعوبات عملية عند تطبيقها، إذ من الصعب وضع معيار واضح ودقيق للتميز بين كبار العاملين وصغارهم. وقد أُلغيت هذه التفرقة بعد صدور قانون الموظفين الفرنسي لعام ١٩٥٩م، الذي أخرج جميع العاملين في المرافق العامة الاقتصادية من نطاق تطبيقه، وبذلك أصبح جميع العاملين في المرافق العامة الاقتصادية يخضع إلى أحكام القانون الخاص والمحاكم المدنية[2].

في مصر: يختلف تكييف الوضع القانوني للعاملين في المؤسسات العامة عنه بالنسبة إلى العاملين في شركات القطاع العام.

= - د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٢-٢٣٣.

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٤.

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠١.

١- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٦٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٧.

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٤-٨٥.

- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٨.

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩١.

- د. محمود حافظ، مرجع سابق، ص٧٣.

- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٣٠٣.

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠١.

قبل إلغاء المؤسسات العامة بالقانون رقم /١١١/ لعام ١٩٧٥م عُدّ العاملون بالمؤسسات العامة موظفين عموميين، باتفاق الفقه والقضاء وهذا ما قررته محكمة القضاء الإداري في حكمها بتاريخ ٨/مارس/١٩٥٣م، إذ ذكرت أن الأصل في موظفي المؤسسات العامة أنهم موظفون عموميون تربطهم بالمؤسسات العامة علاقة تنظيمية، ولا تعول المحكمة على ما ذهب إليه بعض رجال الفقه في هذا الصدد من تفرقة بين طائفتين من موظفي المصالح أو المؤسسات العامة الاقتصادية: الأولى طائفة الموظفين ذوي المناصب الرئيسة، والأخرى تضم ما عدا هؤلاء صغار الموظفين، إذ يضفون على أفراد الطائفة الأولى دون الثانية صفة الموظفين العموميين، ذلك لأن هذه التفرقة لا تقوم على أساس علمي، فمن العسير وضع مقياس لها بحيث لا يقع الخلط واللبس بين أفراد الطائفتين...

وكذلك، تعدّ المحكمة الإدارية العليا العاملين في المؤسسات العامة موظفين عموميين، وهذا ما قررته في حكمها بتاريخ ٥/مايو/١٩٦٢م، إذ تذكر: "إن موظفي المؤسسات العامة يعدّون في مصر، موظفين عموميين، سواء كانت هذه المرافق إدارية أو اقتصادية، ما دامت هذه المرافق تدار بأسلوب الاستغلال المباشر".

وقد ألغيت المؤسسات العامة التي تعمل في مجال القطاع العام عام ١٩٧٥م، ثم أعيدت بعد ذلك مرة أخرى بالقانون رقم /٩٧/ لعام ١٩٨٣م، تحت اسم جديد، وأصبح اسمها (هيئات القطاع العام)، إذ نصت المادة /١٦/ منه على أن: "يسري على العاملين في هيئات القطاع العام قانون نظام العاملين بالقطاع العام الصادر بالقانون رقم /٤٨/ لعام ١٩٧٨"[١].

مما سبق نجد أن الفقه والقضاء الإداري في مصر قد استقرا على عدّ العاملين في المؤسسات العامة من الموظفين العموميين. ولكن بعد استبدال هيئات القطاع العام بها (شركات القطاع العام)، فقد اختلف الرأي حول تحديد صفة العاملين في شركات القطاع العام، بحيث اتجهت معظم الأحكام وجانب من الفقه إلى عدم إضفاء صفة الموظف العام على العاملين في شركات القطاع العام، بينما اتجه بعض الفقهاء وقلة من أحكام القضاء إلى إضفاء صفة الموظف العام عليهم.

أما في سورية فقد نص القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م المتعلق بشأن المؤسسات العامة والشركات العامة والمنشآت العامة والمُعدّل لأوضاع المؤسسات العامة والمنشآت العامة المحدثة وفقاً لأحكام المرسومين التشريعيين رقم /١٨/ لعام ١٩٧٤م، ورقم /٢٠/ لعام ١٩٩٤م، في المادة /٣٨/ منه على أن: "يخضع العاملون في المؤسسات العامة والشركات العامة والمنشآت العامة إلى أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة"[٢].

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٥.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٣٠٣-٣٠٥.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٨-٣٦١.

٢- المادة /٣٨/ من القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م.

ومن خلال هذا النص القانوني الصريح يتبين أن جميع العاملين في المرافق العامة الاقتصادية في سورية هم من الموظفين العموميين، وتطبق عليهم أحكام القانون الإداري، ويخضعون في منازعاتهم إلى اختصاص القضاء الإداري.

(ب)- النظام المالي: النظام المالي للمرافق العامة الاقتصادية كقاعدة عامة يخضع إلى الطرق المتبعة في المشروعات الخاصة، مع وجود تحفظات ترجع إلى الطبيعة العامة لهذه المرافق، كما أنها تشبه المشروعات الخاصة إلى حد كبير فيما يتعلق بخضوعها للضرائب[١].

وفي القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م فقد نص على أن تمسك حسابات المرافق العامة الاقتصادية على أسس المحاسبة التجارية والصناعية، وتنظيم موازنتها على هذا الأساس، واستخدام مواردها لتمويل أعمالها وتغطية نفقاتها، واستثمار أملاكها بما يحقق الريعية الاقتصادية لها، وبما يتفق مع أهدافها بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء[٢].

(ج)- العقود: الأصل في العقود التي تبرمها المرافق العامة الاقتصادية أنها عقود خاصة تخضع إلى قواعد القانون الخاص. ولكنها مع ذلك تستطيع أن تبرم عقوداً إدارية إذا ما ضمنت هذه العقود شروطاً لا يقرها القانون الخاص، مثل عقود الالتزام والأشغال العامة والتوريد[٣]. وفي الأصل تخضع إلى قواعد القانون الخاص ومنازعاتها أمام المحاكم العادية، أما في حال كانت عقودها إدارية فإنها تخضع إلى أحكام القانون العام وتُنظر منازعاتها أمام القضاء الإداري.

ونجد في حكم المحكمة الإدارية العليا في سورية أنه قد تبين لها اكتمال شروط العقد الإداري، فقررت اختصاصها للفصل في النزاع الناشئ عنه، فقد قررت ما يأتي: "إن العقد الذي أبرمته شركة استثمار صوامع الحبوب لتصنيع وتوريد الأكياس والذي يتضمن شروطاً استثنائية غير مألوفة في أحكام القانون الخاص يُعدُّ عقداً إدارياً طالما أن الشركة المذكورة تقوم على إدارة مرفق عام ويختص مجلس الدولة بهيئة قضاء إداري بالنظر في المنازعات الناشئة عنه"[٤].

١- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٧.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠١.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٦٨.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٣.

٢- المواد /١٦-١٧-١٨-٣٠-٣١-٣٣/، من القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م.

٣- انظر في ذلك:
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٦٢.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٦.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٧.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٢.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٣.

٤- د. مصباح نوري المهايني، مبادئ القضاء الإداري، اجتهادات المحكمة الإدارية العليا في أربعين عاماً، ١٩٥٩-٢٠٠٠م، ط١، ج١، مؤسسة النوري، دمشق، عام ٢٠٠٤م، ص٣٠١، المبدأ رقم /٨٢٤/ الطعن رقم ٤٧/١٤٤/١٩٨٥م.

كما أكدت المحكمة الإدارية العليا مرات عدة على أن المرافق العامة الاقتصادية وإن كانت تمارس عملاً تجارياً وتكتسب صفة التاجر، فإن هذا لا يعني أنها تخضع في جميع عقودها إلى ولاية القضاء العادي، متى توافرت في تلك العقود شروط العقد الإداري، وهذا ما قررته في حكمها الذي جاء فيه ما يأتي: "إن كون الشركة العامة لتنفيذ المشاريع الصناعية تمارس عملاً تجارياً لا ينزع عن القضاء الإداري اختصاص النظر في النزاعات التي تنشأ حول العقود التي تبرمها متى توافرت في هذه العقود مقومات العقد الإداري"[1].

ونخلص إلى القول إن المرافق العامة الاقتصادية في حال إدارتها من قبل أحد أشخاص القانون العام، فإن العقود التي تبرمها تعد عقوداً عادية وتخضع إلى ولاية القضاء العادي، إلا إذا كانت العقود عقوداً إدارية بالنص، أو عقوداً إدارية بالوصف، بأن تتوافر فيها شروط العقد الإداري، أو يتضمن العقد شروطاً استثنائية غير مألوفة في القانون الخاص. أما في حال إدارة هذه المرافق من قبل أحد أشخاص القانون الخاص، فإن العقود المبرمة تخضع إلى أحكام القانون الخاص، ويكون الفصل في نزاعاتها من اختصاص القضاء العادي.

(د)- دعاوى المسؤولية: المسؤولية التعاقدية للمرافق العامة الاقتصادية مرتبطة بتنفيذ العقد المبرم بين المرفق والمتعاملين معه، وتخضع إلى أحكام القانون الخاص. كما أن جميع دعاوى المسؤولية غير التعاقدية بالتعويض بسبب الأضرار التي تُلحقها المرافق العامة الاقتصادية بالغير أو العملاء، والناجمة عن نشاطها يحكمها القانون الخاص، والاختصاص إلى المحاكم العادية[2].

٢- الأمور التي تخضع إلى القانون العام وتدخل في اختصاص القضاء الإداري:

تنطبق بعض قواعد القانون العام على المرافق العامة الاقتصادية بحسبانها أياً كان نشاطها الاقتصادي- تبقى مرافق عامة تحقق الحاجات العامة للمواطنين، فمن الأمور التي تخضع للقانون العام ما يأتي:

(أ)- المسائل المتعلقة بإحداث المرافق العامة الاقتصادية وتنظيمها وإلغائها، كما أنها مثل المرافق العامة الإدارية، تخضع للقواعد الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة، لذا فإن

١- المرجع السابق، ص٣٠١، المبدأ /٨٢٥/ الطعن رقم ١٦٨/٤٦٢/١٩٨٦م.

٢- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٧.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠١-٣٠٢.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٣.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٦.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٦٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩١.
- د. عبد الله طلبة، مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨١.

أي منازعة تتصل بمسائل التنظيم والإحداث والإلغاء والقواعد الأساسية الحاكمة لسير المرافق العامة تخضع إلى أحكام القانون العام، واختصاص القضاء الإداري.

(ب)- لئن كانت المرافق العامة الاقتصادية تُدار بالطريقة التي تُدار بها المشرعات الخاصة، إلا أنها تستفيد من وسائل القانون العام في جوانب عدة من نشاطها وتعاملاتها. مثال ذلك (الاستملاك للمنفعة العامة، والاستيلاء المؤقت، والأشغال العامة، والقرارات الإدارية، ...)، وفي كل هذه الحالات تخضع إلى قواعد القانون العام، والاختصاص للقضاء الإداري.

(ج)- تُعدُّ العقود التي تبرمها المرافق العامة الاقتصادية عقوداً إدارية، إذا تضمنت عناصر العقد الإداري وهي: أن يكون أحد طرفي العقد من أشخاص القانون العام، وأن يتصل العقد بنشاط المرفق العام وتسييره، وأن تظهر نية الإدارة في الأخذ بوسائل القانون العام بحيث يتضمن شروطاً استثنائية غير مألوفة في القانون الخاص، وبالتالي تخضع إلى قواعد القانون العام، واختصاص القضاء الإداري، مثال عقود الامتياز (الالتزام)، وعقد التوريد، وعقد الأشغال العامة، وغيرها[1].

ج- المركز القانوني للمنتفعين بنشاط المرافق العامة الاقتصادية:

المركز القانوني هو للمنتفعين فعلاً بخدمات المرفق العام الصناعي والتجاري، ويعدّون من عملائه، فهؤلاء أبرموا عقوداً فعلاً مع المرفق للانتفاع بخدماته. بحيث أصبحت مراكزهم القانونية مراكز عقدية وشخصية يحددها العقد (مركز قانوني خاص)، ويخضعون فيها إلى القانون الخاص، ويختص القضاء العادي وحده في منازعات عقودهم مع المرفق. ويؤكد هذا المركز القانوني لعقود المنتفعين مع المرفق، أنَّ نشاط المرافق العامة الاقتصادية مماثل لنشاط المشروعات الخاصة، ومن ثم فهذا النشاط والعقود المرتبطة به مع عملاء المرفق يجب أن تعدّ عقوداً خاصة مدنية أو تجارية وليست عقوداً إدارية. بل وذهب مجلس الدولة الفرنسي إلى القول: حتى لو تضمنت عقود المرفق العام الاقتصادي مع المنتفعين بعض الشروط الاستثنائية غير المألوفة في العقود الخاصة للأفراد، تعدّ من عقود القانون الخاص. قاصداً من وراء ذلك وضع كتلة شاملة لكل عقود المرافق الاقتصادية، تجعلها من اختصاص القضاء المدني، من دون النظر إلى ما تتضمنه أحياناً من شروط استثنائية. فمثل هذه الشروط في نظره مثل شروط عقود الإذعان المعروفة في القانون المدني[2].

١- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة، مبادئ القانون الإداري، الجزء الثاني، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حلب، عام ١٩٩٠م، ص٢٩٥-٣٠٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٦.
- محمد ياسر بطيخ، مرجع سابق، ص٥٤-٥٥.

٢- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٧.=

كما يذهب القضاء الإداري ومجلس الدولة الفرنسي إلى عدّ مركز المتقدمين للانتفاع بخدمات هذه المرافق الاقتصادية من مراكز القانون الخاص. ومن ثم فعلاقة هذه المرافق العامة بالمتقدمين للانتفاع تخضع إلى القانون الخاص، ويختص القضاء العادي في منازعاتها. ولكن يبدو أن موقف القضاء هذا منتقدٌ، إذ إنهم لم يبرموا بعد عقوداً مع المرفق الاقتصادي، فهم قبل إبرامهم هذه العقود في مركز قانوني موضوعي وتنظيمي وغير شخصي. ومن ثم كان من المتصور إمكانية اختصاص القضاء الإداري في الطعن في اللائحة المنظمة للمرفق، أو في القرار الفردي الذي يمنع عنهم الانتفاع بالمرفق. ولكن مجلس الدولة الفرنسي أراد أن يضع قاعدة عامة تتضمن أن علاقة طالبي الانتفاع، مثل المنتفعين بعقود مع المرفق، هي علاقة خاصة مثل علاقات العملاء مع أي شركة خاصة منافسة.

إلا أن مجلس الدولة الفرنسي قرر استثناءً لهذه القاعدة، خاصاً بحالة إدارة المرفق الاقتصادي بأسلوب عقد الامتياز أو التزام المرفق العام. فرأى أنه في حالة رفض شركة الالتزام انتفاع أحد الأفراد بخدمات المرفق التي تديره تحت رقابة الدولة وإشرافها، فإنه يجوز للمتقدم للانتفاع أن يتوجه بطلب إلى السلطة الإدارية مانحة الالتزام طالباً منها التدخل لإجبار الملتزم على تنفيذ الشروط اللائحية في عقد الالتزام، والسماح له بالانتفاع، فإذا ترددت هذه السلطة أو لجأت إلى الصمت، تكون قد أخلت بواجبها في الإشراف على الملتزم، وفي هذه الحالة يجوز للفرد طالب الانتفاع الطعن في تجاوز السلطة أمام القضاء الإداري لإبطال القرار السلبي للسلطة الإدارية مانحة الالتزام التي تقاعست وسكتت عن القيام بواجبها[1].

المطلب الثاني

المرافق العامة المهنية أو النقابية

المرافق العامة المهنية هي التي تتخصص بالإشراف على نشاط مهنة معينة ويتولاها أبناء المهنة أنفسهم، والتي تنظمها قوانين خاصة بها، وتعطي إلى كل نقابة سلطة تنظيم المهنة التي تقوم عليها وضبط ممارسة هذه المهنة، بهدف الارتقاء بمستوى المهنة واحترام آدابها وقواعدها لأجل مصلحة أفراد الشعب. وحق النقابة في تمثيل المهنة أمام السلطات العامة في الدولة والحفاظ على كرامتها ومكانتها في المجتمع، وهذا الدور للنقابات المهنية هو الذي يكشف عن صفتها كمرافق عامة تسعى إلى تحقيق الصالح العام للمواطنين[2].

=- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٦.

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٢.

- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٦٣.

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩٣-٢٩٤.

١- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩٢-٢٩٣.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٢.

- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٣.

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٨.

- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٣٣.

هناك نوعان من المرافق العامة النقابية أو المهنية، **النوع الأول: مرافق التوجيه الاقتصادي**، والتي وجدت على إثر تبني الدولة لسياسية الاقتصاد الموجه، ومن أشهرها لجان التنظيم الاقتصادي والغرف التجارية والصناعية. **والنوع الثاني: مرافق التنظيم المهني**، التي تهدف إلى تنظيم المهن الحرة كالنقابات المهنية، مثل: (نقابة المحامين، ونقابة الأطباء، ونقابة المهندسين، ونقابة الفنانين)[١].

وهذان النوعان من المرافق العامة المهنية تجمع بينهما صفات مشتركة هي:

- النشاط الذي تقوم به كل منهما إنما يجتمع له صفات المرفق العام.
- الهيئات التي تقوم على إدارة ذلك النشاط هي هيئة نقابية مهنية، أي منتخبة أو معينة من بين أفراد المهنة.
- هذه الهيئات، تتمتع في صدد قيامها بمهمتها ببعض وسائل القانون العام، إذ أباح المشرع لها في بعض الدول استعمالها كوسيلة تعينها على **حسن** القيام بما أوكل إليها من نشاط.

أولاً- مرافق التوجيه الاقتصادي:

ظهرت بعض مرافق التوجيه الاقتصادي قبل قيام الحرب العالمية الثانية، وكانت تتمثل في الغرف التجارية والغرف الصناعية التي كانت تظهر في شكل المؤسسات العامة. ولكن ما إن قامت الحرب، وقام معها عدد من المشكلات الاقتصادية، ومشكلة توزيع المواد الغذائية، لجأت الدول إلى اعتناق سياسة الاقتصاد الموجه لتستعين بها في حل تلك المشكلات العديدة[٢].

ولما استحكمت الأزمة الاقتصادية في فرنسا بسبب الحرب قامت حكومة **(فيشي)** (من عام ١٩٤٠ حتى عام ١٩٤٤م) بإنشاء نظام اقتصادي موجه لمواجهة والتغلب على تلك المشكلات، ذلك أنها أحدثت هيئات مهنية، في سائر فروع الحياة الاقتصادية، ينتخب أعضاؤها من أعضاء المهنة ذاتها لتعاون الحكومة، كل هيئة في الفرع الاقتصادي الذي تخصصت به[٣]. وكان من أبرز هذه الهيئات ما يسمى (لجان التنظيم) التي أناط المشرع بها

١- انظر في ذلك:
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٨.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٨.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٨.

٢- انظر في ذلك:
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٨.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٨.

٣- انظر في ذلك:
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٤٨٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٨.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٩.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٨.

القيام ببعض المهمات الاقتصادية كإحصاء المشروعات ووضع خطط للإنتاج بتنظيم المنافسة ودرجة الجودة وتوزيع المواد الأولية والتموين واستعمال الأيدي العاملة، وأن تقترح على السلطات العامة أثمان المنتجات. وقد منحها المشرع امتيازات السلطة العامة ووسائل القانون العام، فكان من حقها أن تصدر قرارات فردية أو لائحية واجبة التنفيذ، بحيث تؤدي مخالفتها إلى توقيع بعض الجزاءات، كما فرض على أعضاء المهنة أنفسهم أن يسهموا في تغطية نفقات اللجان، فضلاً عن الحق في الاستيلاء على بعض المنتجات، ثم ألغيت هذه الهيئات واستعيض عنها بمنظمات أخرى أطلق عليها اصطلاح المكاتب المهنية، ثم زال كل أثر لها عام ١٩٤٦م، لكن القضاء الذي أوجدته هذه المرافق ما زال له قيمة، وهو صدور حكم من الأحكام ذات المبادئ من مجلس الدولة الفرنسي وهو حكم **(مونيير Monpeurt)** في ٣١/يوليو/١٩٤٢م، إذ أصدرت إحدى لجان التنظيم الخاصة بصناعة الزجاج، قراراً طعن فيه السيد (مونيير) لدى مجلس الدولة، فقضى المجلس أن لجان التنظيم هذه: "وإن كان المشرع لم يصنع منها مؤسسات عامة، فإنها مكلفة بالمساهمة في تنفيذ مرفق عام، ومن ثم فإن قراراتها التي تصدرها في مجال اختصاصها سواء عن طريق اللوائح أو عن طريق النصوص ذات الطابع الفردي، تعدّ قرارات إدارية"[١].

وهكذا فإن مجلس الدولة الفرنسي عدّ قرارات لجان التنظيم قرارات إدارية بالرغم من أنها ليست مؤسسات عامة، فكان المجلس بهذا قد اعترف بوجود مرفق عام جديد تقوم عليه هيئة لا تعدّ –بحكم النصوص التي أنشأتها– من أشخاص القانون العام، **وهو مرفق التوجيه الاقتصادي.**

– وتتمثل مرافق التوجيه الاقتصادي في مصر[٢] وسورية بالغرف التجارية والغرف الصناعية، وهذه الغرف تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتعدّ كل واحدة منها شخصاً من أشخاص القانون العام، وتعد من المؤسسات العامة[٣].

والغرف التجارية والصناعية يجمعها أنها من المرافق العامة للتوجيه الاقتصادي، ويتوافر لكل منها **صفة المرفق العام**، كما يجمعها ما وضعه القانون لها من امتيازات السلطة

١– انظر في ذلك:

– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٨.

– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٨.

– د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٩.

– د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٤٩٤.

٢– انظر في ذلك:

– د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٨٩.

– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٨.

٣– نقلاً عن د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٨: "لا تعتبر الغرف الصناعية في سورية من الجهات العامة وإنما تعتبر مؤسسات ذات نفع عام"، رأي لجنة الرد رقم م٢/١/١٢١٦١ تاريخ ١٩٨٨/١١/٨.

العامة ضماناً وتسهيلاً لحسن القيام بما عهد إليها من نشاط، فضلاً عن أن الهيئات القائمة على هذا النشاط هي هيئات مهنية مكونة من أعضاء المهنة أنفسهم بالانتخاب أو بالتعيين أو بالطريقتين معاً[1].

– وتختص هذه الغرف الصناعية والتجارية بتمثيل المصالح المشتركة لأعضائها، كذلك تمثيلهم لدى السلطات العامة، كما تساعد تلك السلطات في العمل على تنمية الصناعة والتجارة والارتقاء بهما وخفض التكاليف، وتقوم بجمع المعلومات والإحصاءات التي تهم التجارة والصناعة وتبويبها ونشرها وإمداد الدولة بالبيانات والمعلومات والآراء المتعلقة بالمسائل التجارية والصناعية، وكذلك تحديد العرف التجاري. وتختص بإنشاء البورصات والسواحل والموانئ والأسواق والمعارض، ومنح حقوق الامتياز المتعلقة بالمرافق العامة، وتقديم الاقتراحات والآراء المتعلقة بالقوانين والأنظمة واللوائح والضرائب الخاصة بالتجارة والصناعة والتعرفة الجمركية، كما يجوز لها أن تنشئ المعارض الدائمة والمتاحف والمدارس والمعاهد التجارية والصناعية وتشكيل لجان التحكيم لفض المنازعات، وكل ما من شأنه أن يسهم في تطوير الصناعة والتجارة[2].

ثانياً– مرافق النقابات المهنية:

النقابات المهنية بناءً على القوانين التي تنظمها تتولى **مهمة مرفق عام**، وهي مهمة توجيه وتنظيم ومراقبة حسن ممارسة المهنة من قبل أعضائها المقيدين في جداولها، فالنقابة لا تتولى بنفسها ممارسة المهنة بل تراقب وتوجه وتنظم، وهي تتولى هذه المهمة بتكليف من القانون. ويقوم بإدارة هذه النقابات هيئات مهنية يخولها القانون بعض وسائل السلطة العامة لتأدية رسالتها، وتقوم هذه المرافق النقابية على الأسس الآتية[3]:

١– انظر في ذلك:
– د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٣.
– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٨–٨٩.
– د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٣٣.
– د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص١١.
– د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٤٩٣.

٢– انظر في ذلك:
– د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٠–٢٩١.
– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٩.
– د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص١١.
– د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص١٠٥–١٠٦.

٣– انظر في ذلك:
– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٩.
– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٩–٩٠.
– د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٢.=

- تشكيل النقابات المهنية تشكيلاً نقابياً، ويشرف على إدارتها أشخاص من أبناء المهنة نفسها، ومجالس منتخبة من المنتسبين إلى النقابة، أي إن أعضاء المجالس **ليسوا موظفين عامين**.
- تتميز النقابات المهنية بكون الانضمام إليها من أبناء المهنة قسراً بقوة القانون، ويعدّ هذا الانضمام شرطاً من شروط مزاولة المهنة، فالطبيب وغيره لا يستطيع مزاولة مهنة الطب ما لم يكن مقيداً في جداول نقابة الأطباء.
- تعدّ النقابات المهنية في فرنسا من أشخاص القانون العام وتتمتع بالشخصية المعنوية وتقوم بإدارة مرفق عام من دون أن تعد مؤسسات عامة، كما قال مجلس الدولة الفرنسي في حكم (Bouguen) الصادر في ٢/أبريل/١٩٤٣م إنها أشخاص معنوية مكلفة بإدارة مرفق عام من دون أن تعدّ مؤسسات عامة[١].

أ- اختصاصات مرافق النقابات المهنية:

تختص مرافق النقابات المهنية باختصاصات واسعة دون غيرها من نقابات القانون الخاص، لأنها تتولى مرافق عامة مهنية كلفتها بها الدولة نيابة عنها، ولأن الانضمام إليها إجباري بقوة القانون وشرط لازم لمزاولة المهنة، والطبيعي أن تتسم اختصاصات وصلاحيات مرافق النقابات المهنية بامتيازات القانون العام، فهي بشأن هذه الاختصاصات تعمل في حقل القانون العام، ومن أهم هذه الاختصاصات[٢]:

١- **الاختصاص الأول للنقابة هو تمثيلها والدفاع عنها أمام الدولة وغيرها من السلطات العامة**، والدفاع عن مصالحها وكرامتها ومصالح أعضائها المهنية، ويمكنها أن تطالب السلطات بالإصلاحات التشريعية والإدارية التي تراها ضرورية لحسن سير المهنة، كما يجب أن تمد الدولة بما تحتاج إليه من معلومات فنية عن المهنة وظروفها وإمكانياتها، وخاصة في الظروف الاستثنائية وهذا ما يمثل الاختصاص الخارجي للنقابة. أما الاختصاص الداخلي لها فيمكن تلخيصه في كلمات ثلاث، النقابة تقبل، وتنظم، وتراقب وتعاقب. وفي هذا الصدد يستطيع مجلس النقابة أن يقدم الطعن أو المراجعة أمام القضاء الإداري ضد مرسوم تنظيمي أو قرار فردي يضر بأهداف المهنة أو صالحها[٣].

=- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٣.

- د. محمد فاروق عبد الحميد، مرجع سابق، ص١١.

١- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٠-٩١.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٤٩٠-٤٩٥.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩٧-٣٠١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٢-٣٠٤.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٠.

٣- انظر في ذلك:

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٠.

٢- **الإشراف على النظام الداخلي للنقابة،** لكي تتمكن من أداء هذا الاختصاص خولها القانون حق إصدار أوامر ملزمة إلى جميع المنتسبين للمهنة، وهذه الأوامر تكون لائحية أو تنظيمية يلتزم الأعضاء بمراعاتها في تصرفاتهم، وقد تكون الأوامر فردية خاصة بعضو معين. فهذه السلطة الآمرة هي التي تميز مرافق النقابات المهنية وتستتبع خضوعها إلى القانون العام[١].

٣- **سلطة النقابة في قبول قيد الأعضاء الجدد:** إن أول مهمة داخلية تلقى على عاتق النقابة هي أن تنظر في قبول الأعضاء الجدد الذين يطلبون الانضمام إليها، والتحقق من توافر الشروط القانونية المطلوبة، بل والتحقق من صلاحية العضو الأخلاقية، والرقابة على جدول القيد الخاص بها، أو رفض قبول هذا القيد في جدول، ويعد هذا الاختصاص من أهم الواجبات التي ينبغي على أعضاء مجلس النقابة القيام به. وهذه المهمة ذات خطر كبير، وأهمية واضحة، ذلك لأن الانضمام إلى النقابة يعدّ شرطاً من شروط مزاولة المهنة، ومعنى رفض الطلب هو عدم السماح للطالب بمزاولة المهنة على الإطلاق لأن الانضمام إلى النقابة إجباري. وهذا الاختصاص هو سلطة كبيرة تعبر عن امتياز من امتيازات القانون العام[٢].

لكن مجلس الدولة الفرنسي يرى أنه مهما تكن سلطة النقابة في هذا الشأن، فإنه ليس لها أن تستحدث شروطاً ليس منصوص عليها قانوناً، والقرار الصادر في خصوص الطلب هو أيضاً قرار إداري والمسؤولية عنه –سواء كان بالرفض بدون وجه حق أو التأخر في القيد من دون مسوغ– تكون أمام القضاء الإداري وفقاً للقواعد الإدارية[٣].

٤- **سلطة النقابة في تنظيم ووضع لوائح آداب وواجبات المهنة:** يعدّ هذا الاختصاص عنصراً جوهرياً في المرفق العام الذي تتولاه النقابة، وأيضاً تتولى النقابة مهمة تنظيم أصول المهنة بوضع القواعد الخاصة بواجبات المهنة وآدابها التي يجب على الأعضاء مراعاتها وعدم إهمالها. وهذه القواعد والأصول تمثل حماية للأفراد والأعضاء في المهنة على السواء، والإخلال بها يعدّ إخلالاً بواجبات وآداب المهنة الأمر الذي يشكل جريمة تأديبية يعاقب عليها أمام المجلس التأديبي في النقابة. وعادة من يقوم بوضع هذه الواجبات وآداب المهنة هو مجلس نقابة المهنة. وإن القواعد واللوائح التي يضعها مجلس النقابة لممارسة المهنة، تعدّ لوائح إدارية تنتمي إلى القانون العام، أي قرارات إدارية تنظيمية، يجوز الطعن فيها أمام مجلس الدولة كقضاء إداري من أحد أو بعض أعضاء النقابة إذا كانت غير مشروعة، وقد أرسى مجلس الدولة الفرنسي في هذا المجال مبدأ من المبادئ العامة للقانون هو (مبدأ احترام الحريات العامة وحقوق

١- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٠.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٠.

٣- انظر في ذلك:

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٢-٣٠٣.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٠.

المواطن) أي أن تكون الآداب والواجبات ضمن حدود معينة، فلا يجوز أن تزهق كرامته الآدمية أو يثقل بالقيود في أثناء تنظيم أي مهنة[1].

٥- **سلطة الرقابة وتأديب أعضاء النقابة أو المهنة:** أي سلطة أو حق توقيع العقاب التأديبي على كل عضو يخالف قواعد ممارسة المهنة وواجباتها وآدابها، والتي تتضمنها لائحة النظام الداخلي للنقابة. أي إنه كما للنقابة الحق في وضع قواعد آداب المهنة وواجباتها، يجب أن يكون لها حق السهر على ما وضعته من قواعد. لذلك فهي تمارس الرقابة على أعضاء النقابة وإصدار قرارات تأديبية في حق الأعضاء الذين يرتكبون مخالفات مسلكية، من قبل هيئات تأديبية تختص بمحاكمة الأعضاء تأديبياً إذا ما خالفوا آداب المهنة أو تجاهلوا مقتضياتها. كما تخضع السلطة التأديبية للنقابة إلى القواعد التي تحكم الإجراءات التأديبية للموظفين العموميين، وأما العقوبات التي تفرض بحق الأعضاء المخالفين فهي تتدرج في الشدة إلى أن تصل إلى حد الشطب من الجدول، الأمر الذي يعني بالنسبة إلى صاحبه الحرمان من مزاولة المهنة، وإن السلطة المعطاة إلى النقابة في تأديب أعضائها هي بلا شك امتياز من امتيازات القانون العام. ولكن في هذه الحالة في مصر يجوز لعضو النقابة المعاقب الطعن بالإلغاء أمام مجلس الدولة كقضاء إداري ضد القرار التأديبي، لأي سبب من أسباب عدم المشروعية، أما في فرنسا فيعدّ مجلس الدولة الفرنسي قرارات التأديب قرارات قضائية تخضع إلى الطعن بالنقض أمام مجلس الدولة[2].

ب- النظام القانوني للمرافق النقابية المهنية:

يمكن أن نميز النظام القانوني للمرافق النقابية من جانبين:

الجانب الأول: خضوعها إلى قواعد القانون العام أو القانون الإداري، لأن هذه النقابات بناءً على القوانين التي تنظمها تتولى مهمة مرفق عام، وهي تتولى هذه المهمة بتكليف من القانون، وأن هذه النقابات تعدّ من أشخاص القانون العام، وتتمتع بامتيازات السلطة أو امتيازات القانون العام التي منحها لها المشرع، والمتمثلة في الاختصاصات التي تقوم بها النقابة، لذلك يخضع هذا الجانب الجوهري من نشاط المرافق النقابية للقانون العام، ويختص مجلس الدولة كقضاء إداري بالنظر في الطعون في القرارات الصادرة عن مجلس النقابة في إطار مهمة المرفق العام في أثناء استخدامه لامتيازات السلطة.

١- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٠.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩٨-٢٩٩.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٣.

٢- انظر في ذلك:
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٣.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٠.

الجانب الثاني: خضوعها إلى قواعد القانون الخاص، في المجال الذي لا يرتبط بمهمة المرفق العام ولا يرتبط باستخدام النقابة لامتيازات السلطة المعطاة لها. أي الأعمال التي لا تتعلق بتنظيم مرفق النقابة المهنية، بل الأعمال التي ترتبط بتكوين النقابة المهنية ذاتها، وهي إدارة النقابة لأموالها واستثمارها لهذه الأموال، كذلك نظام المعاشات التقاعدية لأعضائها، وما تقدمه من خدمات صحية وترفيهية، وعقودها، وعمالها وموظفيها فهم يرتبطون بالنقابة بعقود عمل خاصة، ولا يعدّون موظفين عموميين. ويختص في كل ما يتعلق بهذه الأعمال والنشاطات المحاكم العادية في ظل أحكام القانون الخاص[1].

ج- التفرقة بين النقابات المهنية ونقابات العمّال:

هناك العديد من النقاط التي يشترك فيها كلٌ من هذين النوعين من النقابات، هذا من جهة ومن جهة أخرى ثمة هناك نقاط عدة يختلفان فيها[2]:

١- **الأمور التي يشترك فيها كل من النقابات المهنية ونقابات العمّال هي:** أن كلاً منهما يمثل أبناء المهنة ويسعى إلى الحفاظ على مصالحها وحقوقها لدى سلطات الدولة، وكوسيلة لتحقيق هذه المصالح كل من النوعين يتمتع بالشخصية المعنوية تعبيراً عن كيانهما المستقل، كما يشترك كل منهما بأن مجلس الإدارة في كل منهما يتشكل بالانتخاب من بين أعضاء المهنة.

٢- **الأمور التي تختلف فيها النقابات المهنية عن نقابات العمّال:** هناك فرق جوهري بينهما، فمن ناحية الانضمام أو القيد في النقابة المهنية **إجبارياً**، وهو شرط جوهري لممارسة المهنة، أما بالنسبة إلى نقابات العمّال، فالانضمام إليها **اختياري** وليس إجبارياً، وهو ليس شرطاً لمزاولة المهنة. ومن ناحية أخرى، إن النقابات المهنية تعدّ من أشخاص القانون العام، وتتولى مهمة مرفق عام بالإضافة إلى الاختصاصات كافة التي خولها لها القانون، وما منحها من امتيازات السلطة العامة في ممارسة هذه الاختصاصات وخضوعها إلى القضاء الإداري، أما بالنسبة إلى نقابات العمّال فهي من أشخاص القانون الخاص بكل ما يتعلق بتنظيمها ونشاطاتها، ويختص القضاء العادي بالتصدي إلى كل منازعاتها.

د- المرافق العامة المهنية والمرافق العامة الاقتصادية:

يخضع كلٌ من النقابات المهنية والمرافق العامة الاقتصادية إلى نظام قانوني مختلط، مزيج من قواعد القانون العام والقانون الخاص، إلا أن الاختلاف يكون في نوعية ما يخضع لكل منهما من شؤون. **فمن ناحية،** إن نطاق تطبيق القانون الخاص على المرافق العامة الاقتصادية أوسع منه على المرافق النقابية المهنية، لأن الأخيرة تلجأ إلى أساليب القانون العام بكثرة. **ومن ناحية أخرى،** إن دور كل من القانون العام والقانون الخاص في هذه المرافق هو أن القانون العام يحكم تنظيم وبنيان المرافق العامة

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٨٧.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠١-٣٠٢.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٣.

٢- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٢٩٥-٢٩٦.

الاقتصادية، بينما يحكم القانون الخاص نشاط هذه المرافق، وبالعكس فإن القانون الخاص هو الذي يطبق على بنيان وتكوين النقابات المهنية وهيئاتها، بينما يطبق القانون العام على نشاطها.

مما سبق نخلص إلى القول إن المرافق العامة المهنية والنقابية هي منظمات تقوم بإدارة شؤون مهنية أو نقابية لمهنة معينة أو لفئة معينة، وتتولى مهمة مرفق عام، فتتمتع لذلك ببعض امتيازات القانون العام. وإنه يشرف على شؤون النقابة المهنية مجلس منتخب من أبناء المهنة، ويكون الانضمام إلى النقابة إجبارياً، وتتمثل وظيفتها في تمثيل المهنة لدى الدولة والغير، والإشراف على النظام الداخلي للمهنة، ثم يكون لها ممارسة بعض السلطة العامة، كحق النقابة في وضع قواعد ممارسة المهنة وآدابها، ومراقبة القيد في جدول النقابة، وإصدار القرارات التأديبية ضد الأعضاء المخالفين لنظام ممارسة المهنة وآدابها. من ناحية أخرى تقوم النقابة برعاية مصالح أعضائها والدفاع عنهم، وكقاعدة عامة، تخضع النقابات المهنية إلى نظام قانوني مختلط، فهي تخضع إلى أحكام القانون الإداري فيما يتعلق بممارسة امتيازات السلطة العامة كتنظيم المهنة والقيد في الجدول والتأديب، بينما تخضع إلى أحكام القانون الخاص عند ممارستها لنشاطاتها الأخرى الخاصة برعاية أعضائها والدفاع عنهم وعمّالها وأموالها.

المبحث الثاني

المرافق العامة وفق النطاق الجغرافي

والشخصية الاعتبارية وحرية الإدارة في إنشائها

تنوعت المرافق العامة وتعددت صورها وأشكالها بالنظر إلى المعايير المختلفة التي قُسمت على أساسها، ومنها النشاط الجغرافي الذي تمتد عليه المرافق العامة، ومدى تمتعها بالشخصية الاعتبارية، ومدى حرية السلطة العامة في إحداثها أي وفقاً لأسلوب إنشائها.

سوف نتناول هذا المبحث وفق المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: المرافق العامة وفق النطاق الجغرافي والشخصية الاعتبارية.

المطلب الثاني: المرافق العامة وفقاً لحرية الإدارة في إنشائها.

المطلب الأول

المرافق العامة وفق النطاق الجغرافي والشخصية الاعتبارية

تصنف المرافق العامة من حيث امتداد نشاطها مكانياً أو جغرافياً أو إقليمياً، أو وفق تمتعها بالشخصية الاعتبارية إلى أنواع عدة هي الآتية:

أولاً- تقسيم المرافق العامة وفق النطاق الجغرافي:

تنقسم المرافق العامة وفقاً لمدى اتساع نشاطها الجغرافي إلى مرافق عامة وطنية، ومرافق عامة محلية، وفق الآتي:

أ- المرافق العامة الوطنية (المركزية):

هي المرافق التي يمتد نشاطها ليشمل كامل مساحة الدولة، بحيث يستفيد من خدماتها أكبر عدد ممكن من سكان الدولة، ونظراً إلى عمومية النشاط والخدمات التي تقدمها هذه المرافق وأهميتها فإن الدولة تتولى عادة إحداثها وإدارتها والإشراف عليها من خلال الوزارات وفروع السلطة المركزية، ضماناً لحسن أداء هذه المرافق لنشاطها وتحقيق المساواة في تقديم الخدمات[1]. ومن أمثلتها الدفاع، والأمن، والصحة، والتعليم والتربية....

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢١.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٣.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٧.
- د. هاني الطهراوي، مرجع سابق، ص٢١١.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص١٢.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٣.

ب- المرافق العامة المحلية (الإقليمية والبلدية):

هي المرافق التي يقتصر نشاطها وخدماتها على جزء محدد من مساحة الدولة، فالمرافق الإقليمية يكون نطاق نشاطها محصوراً في إقليم معين، في حدود محافظة معينة، والمرافق البلدية يتجه نشاطها إلى خدمة مدينة أو قرية معينة. وقد ازدادت المرافق العامة البلدية في السنين الأخيرة نتيجة لتدخل البلديات في إشباع الكثير من الحاجات العامة للمواطنين. هذه المرافق تقدم خدماتها إلى سكان هذا الجزء من الإقليم أو البلدية، وتتولى عادة الوحدات الإدارية المحلية (المحافظة- البلدة- البلدية) إحداثها وإدارتها والإشراف عليها في ظل رقابة السلطة المركزية (الرقابة الإدارية). ومن الضروري أن يترك أمر المرافق المحلية إلى الإقليم أو البلدية التي يعنيها الأمر، لأنها أدرى بحاجاتها وخدماتها ضمن نطاقها الجغرافي[1]. ومن أمثلتها مرافق المياه والكهرباء داخل الإقليم أو البلدية، ومرفق النقل الداخلي فيها، ومرفق النظافة.

ويرى بعض الفقهاء أن أساس التفرقة بين المرافق العامة الوطنية (القومية) والمرافق العامة المحلية (الإقليمية والبلدية) يكون بالنظر إلى الجهة التي أنشأت المرفق، فإن كانت السلطات المركزية هي التي أنشأته وتحملت نفقاته كان مرفقاً وطنياً، وإذا كان المرفق أنشئ من السلطات المحلية (محافظة أو بلدية) كان مرفقاً محلياً، وإن كان هذا المعيار في التفرقة بين المرافق الوطنية والمحلية منطقياً وسهلاً، إلا أنه في بعض الحالات قد تُثار خلافات بين الهيئات الوطنية والمحلية حول طبيعة مرفق معين، وبالتالي حول جهة إحداثه وإدارته والإشراف عليه.

كما أن طبيعة المرفق قد تتغير بحسب موضعه ومن دولة إلى أخرى باختلاف الظروف الاقتصادية والسياسة والاجتماعية لها، ويتغير أيضاً في الدولة الواحدة من زمن إلى آخر بتغيير ظروفها وأحوالها، فالمرفق الذي يعدّ وطنياً في دولة ما قد يعدّ محلياً في دولة أخرى، وكذلك فإن المرفق الذي يعدّ في دولة ما وزمن معين مرفقاً وطنياً قد يتحول إلى مرفق محلي في زمن لاحق وبالعكس[2].

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢١.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٣.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٣٤٥.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص١٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٥.

٢- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٥.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٢.

إلا أن هذا التقسيم لا يقيم حدوداً فاصلة بين المرافق العامة الوطنية والمرافق العامة المحلية، بسبب وجود بعض صور العلاقات والصلات بين هذه النوعين من المرافق، ومن أهم هذه الصور[١]:

١- يقوم بعض موظفي المرافق العامة الوطنية من ذوي الخبرة الكافية بمساعدة الهيئات القائمة على إدارة المرافق العامة المحلية.

٢- تشترك بعض السلطات الإدارية في الإشراف على جميع المرافق العامة الوطنية والمحلية التي تقع ضمن نطاق اختصاصها الجغرافي، والمحافظون في سورية ومصر وفرنسا، يقومون بالإشراف على جميع المرافق في دائرة اختصاصهم لأنهم يمثلون بصفتهم كلاً من السلطة المركزية والمحلية معاً.

٣- تقدم الدولة معونات مالية من ميزانيتها لمساعدة المرافق العامة المحلية للقيام بمهماتها كما تسهم المرافق العامة الوطنية في بعض الأحيان بنفقات المرافق العامة المحلية.

٤- تشرف السلطة المركزية على المرافق العامة الوطنية بشكل مباشر، وتمارس الإشراف على المرافق العامة المحلية بشكل غير مباشر عن طريق الرقابة الإدارية (الرقابة الإدارية) التي تعدّ أحد أركان اللامركزية الإدارية.

نتائج التفرقة بين المرافق العامة الوطنية والمحلية:

التفرقة بين المرافق العامة الوطنية والمحلية ليس المقصود منها مجرد بيان نوع من أنواع المرافق العامة، بل إن معرفتها تؤدي إلى العديد من النتائج التي في غاية الأهمية ومنها[٢]:

١- تتولى السلطة التشريعية كقاعدة عامة إحداث المرافق العامة الوطنية، بينما تختص السلطة المحلية في إنشاء المرافق العامة المحلية، ومن ثم تتحمل خزانة الدولة نفقات إنشاء المرافق العامة الوطنية وتسييرها، أما نفقات إحداث المرافق العامة المحلية وتسييرها فتكون من الموازنات المحلية.

٢- تتولى السلطة المركزية إدارة المرافق العامة الوطنية وتنظيمها والإشراف عليها في حين تقوم السلطة المحلية بإدارة المرافق المحلية وتنظيمها والإشراف عليها بوساطة المجالس المحلية.

٣- وهذه النتيجة العملية في غاية الأهمية لأن التفرقة بين المرافق العامة الوطنية والمحلية تؤدي إلى تحديد الجهة المسؤولة عن الافعال الضارة التي تقع من المرفق والعاملين فيه، فإذا كان المتسبب بالمسؤولية مرفقاً وطنياً (الدفاع، الأمن، الصحة...) فإن المسؤولية بالتعويض عن الأضرار تقع على عاتق السلطات المركزية أي الدولة، أما إذا كان المتسبب بالمسؤولية مرفقاً محلياً فإن المسؤولية بالتعويض تقع على عاتق السلطات المحلية سواء أكانت (محافظة أو بلدية...).

١- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٧.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٥-٣٠٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٤-٩٥.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٣.

ثانياً- تصنيف المرافق العامة وفق معيار تمتعها أو عدم تمتعها بالشخصية الاعتبارية:

يمكن تقسيم المرافق العامة من حيث مدى تمتعها أو عدم تمتعها بالشخصية الاعتبارية إلى الأنواع الآتية:

أ- المرافق العامة ذات الشخصية الاعتبارية (المعنوية):

قد ترى الدولة أنه من الضروري أو المناسب ان تتمتع المرافق -وطنية كانت أو محلية- ببعض الاستقلال، لتكون لها ذاتية مستقلة تمكنها من حمل المسؤولية. لذا تقوم الدولة أحياناً لأسباب كثيرة بإحداث بعض المرافق العامة وتمنحها الشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري في صك إنشائها، وتجعلها تتمتع بخصائص ذاتية مستقلة وتعدّها من أشخاص القانون العام التي تقوم إلى جانب الدولة والهيئات المحلية، وهي ما يسمى حالياً بالمؤسسات العامة أو الهيئات العامة. وهذه المؤسسات والهيئات العامة هي مرافق عامة تقوم بتنفيذ المهمات والأهداف المحددة لها بموجب صك إحداثها وترتبط بالوزير المختص بصورة غير مباشرة، وتكون التبعية للوزارة في مجرد الإشراف -الوصاية الإدارية أو الرقابة الإدارية- ويترتب على ذلك ولادة شخص قانوني جديد له ذمة مالية مستقلة، وكيان قانوني خاص، واستقلال إداري[1]. أي إنه يتحمل نفقاته وأرباحه وخسائره، وترفع عليه الدعاوى القضائية بصفة مستقلة أي له حق التفاوض، فيكتسب المرفق في هذه الحالة نوعاً من اللامركزية، والتي اتفق الفقه على تسميتها (باللامركزية المرفقية أو المصلحية). وذلك لعدم الخلط بينها وبين اللامركزية الإدارية. مثال ذلك الجامعات فهي تعدّ مرافق عامة وهي هيئات علمية مستقلة تتمتع بالشخصية الاعتبارية واستقلال إداري ومالي، وتعمل بأسلوب المؤسسات العامة وترتبط بالوزير ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون واللوائح التنفيذية.

ب- المرافق العامة التي لا تتمتع بالشخصية المعنوية (الاعتبارية):

يحدث في كثير من الأحيان، أن يتقرر إنشاء مرفق عام، يلحق بأحد الأشخاص الإدارية لكي يشرف عليه ويكون مسؤولاً عنه، فإذا كان مرفقاً عاماً وطنياً ألحق بالدولة مباشرة، وإن كان مرفقاً محلياً ألحق بمجالس المحافظات أو البلدات. ومعنى هذا أن المرفق في هذه الحالة لا تكون له شخصية قانونية متميزة عن الشخص الاعتباري الذي يتبعه، بل فهو يدار بالعمال والموظفين أنفسهم والأموال نفسها عن طريق الإدارة المباشرة في المرفق الذي يتبع له، ومعنى هذا ألا يكون للمرفق أي ذاتية مستقلة، ومحروم من

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٥.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٧-٩٨.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٨.
- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق، ص٦١.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص١٤-١٥.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص١٠٣.

الشخصية الاعتبارية. ومعظم المرافق العامة في الدولة من هذا القبيل، أي عديمة الشخصية الاعتبارية أو لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة ولا الاستقلال المالي ولا الإداري، وإنما تكون مندمجة في الشخص العام الاعتباري الذي تتبعه. مثال: مرفق التربية في سورية هو مرفق عام تتولاه وزارة التربية التي تعدّ مندمجة في كيان الدولة التي تعود إليها وحدها الشخصية الاعتبارية[1].

المطلب الثاني

المرافق العامة وفقاً لحرية الإدارة في إنشائها

تصنيف المرافق العامة وفق هذا المعيار يعني مدى الحركة التي تركها القانون للسلطات العامة في إنشاء المرفق أو عدم إنشائه، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم المرافق العامة من حيث مدى حرية السلطات العامة في إحداثها إلى نوعين: مرافق عامة اختيارية ومرافق عامة إجبارية.

أولاً- المرافق العامة الاختيارية:

الأصل أن المرافق العامة تنشئها الدولة متى تبين لها أن حاجة من الحاجات الجماعية يجب أن تشبع عن طريق المرفق العام، أي إنها تتمتع بسلطة تقديرية واسعة في إنشاء أو عدم إنشاء المرافق العامة وتحديداً أساليب إدارتها وأنواعها وتعديلها ودمجها وتنظيمها واختيار المكان والزمان المناسبين لذلك وفقاً لمقتضيات المصلحة العامة التي تستقل السلطة العامة في تقديرها. لذلك لا يمكن أن يجبرها الأفراد على ذلك. وبهذا المعنى تكون **المرافق العامة اختيارية** بالنسبة إلى الدولة مثال: (السورية للتجارة). كما أنه في حالة امتناع السلطة عن إحداث المرفق لا يمكن اللجوء إلى دعوى الإلغاء أو التعويض أمام القضاء الإداري بحجة أن إنشاء المرفق العام أمر ضروري ومفيد لهم وأن مصلحتهم تقتضي ذلك، أو أن الامتناع عن إحداث المرفق العام قد يتسبب لهم بأضرار بالغة[2].

والقاعدة العامة أو الأصل أن المرافق العامة الوطنية مرافق اختيارية وليست إجبارية.

ثانياً- المرافق العامة الإجبارية:

في هذا النوع من المرافق العامة تفقد السلطة العامة حريتها في الاختيار وتنعدم سلطتها التقديرية في إحداثها، وتصبح ملزمة بإنشاء تلك المرافق التي تسمى حينئذ **بالمرافق العامة الإجبارية**.

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٧.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٨.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٥.
- د. هاني الطهراوي، مرجع سابق، ص٢١٥.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص١٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٣-٣٠٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٩.

ويتم إنشاء المرافق العامة الإجبارية بطريقتين: **الأولى** أن هناك بعض المرافق العامة تعدّ مرافق عامة إجبارية بطبيعتها وتكون الدولة ملزمة بإحداثها لأنها تدخل في صميم الوظائف الأساسية للدولة وتعدّ أحد العناصر الجوهرية في سيادتها ووجودها وأمنها، منها (مرفق الدفاع، ومرفق الأمن). **أما الثانية** فقد نصّ المشرع أحياناً على إنشاء بعض المرافق الإجبارية مثل المرافق المحلية التي تختص بإحداثها الهيئات المحلية وفي هذه الحالة تكون السلطة المختصة ملتزمة ومجبرة على إنشائها.

ويترتب على وصف المرفق العام بأنه مرفق إجباري النتائج القانونية الآتية:

١- التزام السلطة الإدارية المختصة بإنشاء المرافق العامة الإجبارية وتنظيمها وإدارتها.

٢- تستطيع الإدارة المركزية عند إخلال السلطات المحلية بإنشاء المرافق الاجبارية، أن تمارس سلطة الحلول محل هذه الهيئات للقيام بواجبها عن طريق الرقابة والرقابة الإدارية.

٣- يحق للأفراد في حال امتناع الهيئات المحلية عن تنفيذ التزاماتها وإحداث المرافق الإجبارية، التظلم أمام هذه الهيئات أو أمام السلطة المركزية التي تملك حق الرقابة والرقابة الإدارية عليها، وفي حال رفض سلطة الرقابة الاستجابة لطلبات الأفراد يحق لهؤلاء الطعن في القرار أمام القضاء الإداري عن طريق دعوى الإلغاء ودعوى التعويض إذا كان لذلك سببٌ[١].

وبعد بيان أنواع المرافق العامة وفق معاييرها المختلفة والطبيعة القانونية لكل منها. نسأل ما هي طرق إدارة هذه المرافق العامة، وما هي المبادئ الأساسية التي تحكم سيرها؟

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٩٩-١٠٠.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٤.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٣.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٢٩٧-٢٩٨.

المبحث الثالث

طرق إدارة المرافق العامة والمبادئ

القانونية التي تحكم تسييرها

للمرافق العامة أنواع مختلفة، لذلك من الطبيعي أن تتباين طرق إدارتها. وفي اختيار طريقة إدارة المرفق العام تضع السلطة العامة نصب عينها تقديرات متعددة سياسية واقتصادية واجتماعية... فالمرافق التي تمس هيبة الدولة وكيانها ووجودها (كالدفاع والأمن ...الخ) ليست كباقي المرافق التي تقدم خدمات وحاجات أساسية للمواطنين، وكذلك المرافق ذات الصبغة الاقتصادية تحتاج إلى وسائل مختلفة عن الطرق المتبعة في إدارة المرافق الإدارية البحتة. ولهذه التقديرات وسواها، تعددت طرق إدارة المرافق العامة سواء من حيث درجة تدخل الدولة أو غيرها من التقديرات. وبالرغم من ذلك فإن المرافق العامة التي تنشئها السلطة العامة لإشباع الحاجات الضرورية للمواطنين، أياً كان نوعها إداري أو اقتصادي أو مهني أو غيرها، وأياً كان أسلوب إدارتها، تخضع إلى قواعد أساسية مشتركة.

لذلك سوف نتناول هذا المبحث في المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: طرق إدارة المرافق العامة.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة.

المطلب الأول

طرق إدارة المرافق العامة

يقصد بطرق إدارة المرافق العامة الأساليب التي تختارها الدولة كسلطة عامة- سواءٌ المركزية منها أو اللامركزية- لتقديم الخدمات العامة للجمهور، والإدارة ليست ملزمة باتباع طريقة معينة لإدارة مرفق معين، إلا أنها عند اختيارها إحدى الطرق لإدارة مرفق معين فإنها تراعي تقديرات متعددة، تقديرات سياسية، وتقديرات اجتماعية، وتقديرات اقتصادية، وكذلك تراعي الدولة عند تحديد طريقة إدارة أحد المرافق العامة درجة الهيمنة التي تريد أن تفرضها على المرفق، وإن كانت المرافق العامة تخضع جميعها إلى رقابة الدولة وإشرافها إلا أن درجة الرقابة والإشراف تختلف باختلاف طريقة إدارة المرفق العام، إذ تكون الرقابة والإشراف مباشرة وبدرجة تصل إلى حد الهيمنة التامة على المرفق في حالة اتباع طريقة الإدارة المباشرة، بينما تقل درجته في حالة اتباع الطرق الأخرى، ولكن بدرجات متفاوتة، إذاً تتمتع الإدارة بسلطة تقديرية في تحديد طريقة إدارة المرفق العام، وذلك بما يحقق إشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات بصورة أفضل، وكذلك فهي تراعي في اختيار طريقة إدارة المرفق ما يتفق مع طبيعة النشاط الذي يمارسه المرفق، فضلاً عن التقديرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. عليه فإن طرق إدارة المرافق العامة تتعدد وتتنوع وفقاً لتقديرات عدة، ومن أهم هذه الطرق الآتية:

أولاً- الإدارة المباشرة أو الاستغلال المباشر:

يقصد بهذه الطريقة أن تتم إدارة المرفق العام مباشرة، بوساطة الدولة وفروعها كالوزارات، أو بوساطة أحد أشخاص القانون العام الأخرى كالمحافظات أو المدن أو البلدات -الوحدات المحلية- أي أن الدولة هي التي تدير المرفق العام بموظفيها وأموالها وأجهزتها وأساليبها ووفقاً لقواعد القانون الإداري، مستخدمة في ذلك وسائل القانون العام، والدولة هي صاحبة الكلمة الأولى والنهائية في إدارة المرفق، بالنسبة إلى كل شؤون المرفق[1].

هذه الطريقة هي الطريقة التقليدية وأقدم وأبسط الطرق لإدارة المرافق العامة، وتتبع طريقة الاستغلال المباشرة عادة في إدارة المرافق العامة الإدارية، وهي تلك المرافق ذات النشاط الخدمي وتؤدي خدماتها إلى الأفراد على نحو مجاني أو شبه مجاني في مقابل رسوم محددة وبسيطة، وذلك إما لأن هذه المرافق غير مربحة، فلا يقبل عليها الأفراد لقلة أرباحها أو انعدامها، وإما لأن الدولة ترى أنه من الخطورة أن تسمح للأفراد بالمشاركة في إدارة مثل هذه المرافق، كما أن هذه المرافق تعدّ التعبير القوي عن سيادة الدولة وعن وظيفتها كسلطة عامة، مسؤولة عن تحقيق الحد الضروري لاستمرار الحياة الوطنية. ومثالها (مرفق الدفاع، والأمن، والصحة، والتعليم، والتمثيل الدبلوماسي، ...)[2].

وقد تُستخدم طريقة الاستغلال المباشر لإدارة بعض المرافق العامة الاقتصادية إذا رأت الدولة مصلحة في ذلك، ولكن التطور الحاصل يتجه في الوقت الحاضر إلى تفضيل طرق أخرى لإدارة المرافق العامة الاقتصادية، ملائمة لطبيعة نشاط هذه المرافق والتي تتطلب إدارة فنية تتفق مع تقديرات السوق، إلى جانب تحقيق الصالح العام، كما أن اتباع هذه الطريقة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية لا يساعد على رفع كفاءتها الإنتاجية نظراً إلى ما تنطوي عليه من روتين وتعقيدات لا تتفق وطبيعة هذه المرافق وظروف تشغيلها.

١- أنظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق، ص٦١.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٤٢.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٤٩.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٥.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٣.
- Chapus. R, Droit Administrotif, T1, op. cit, p560.
- Guglielmi et Koubi, op. cit, p199.
- د. بكر القباني، مرجع سابق، ص٣٥٤.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٩٢.
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦٤.
- د. نادية ضريفي، تسيير المرافق العامة والتحولات الجديدة، دار بلقيس، الجزائر، عام ٢٠١٠م، ص١٦.

لكن الوحدات المحلية قد توسعت في المدة الأخيرة في إدارة الكثير من المرافق العامة الاقتصادية مباشرة، متوخية في ذلك الحصول على الأرباح لتواجه بها نفقاتها المتزايدة، والعمل على خفض الأثمان عن طريق منافسة المشروعات الخاصة، وقد انتشرت هذه النزعة أُطلق عليها اصطلاح (الاشتراكية البلدية) وخاصة في إنكلترا وفرنسا. والمرافق الاقتصادية التي تدار بهذه الطريقة تخضع إلى قواعد القانون العام فيما يتعلق تسييرها وإدارتها وتعيين موظفيها وتحديد مرتباتهم وترقياتهم واختصاصاتهم، كما تخضع إلى قواعد المالية العامة[1].

يترتب على استخدام طريقة الاستغلال المباشر للمرافق العامة العديد من النتائج أهمها[2]:

١- خضوع هذه المرافق العامة سواء كانت إدارية أو اقتصادية إلى أحكام القانون العام، من حيث إدارتها وكيفية سير العمل بها.

٢- يعدّ موظفو المرافق العامة التي تدار بالاستغلال المباشر، موظفين عموميين.

٣- المرافق العامة التي تدار بهذه الطريقة ليست لها شخصية معنوية متميزة عن الشخص الإداري الذي تتبعه، بل تندمج به، وتعدّ جزءاً لا يتجزأ من الجهاز الإداري للمرفق العام الوطني الذي تتبع إليه هذه المرافق، ومن الناحية المالية ليس لها أي استقلال مالي، وتعدّ ميزانيتها من ميزانية الدولة.

٤- تعدّ كل أملاك وأموال المرافق العامة والأدوات المستخدمة في إدارتها أموالاً عامة، تتمتع بالحماية القانونية التي يتمتع بها المال العام، وتخضع إلى القواعد المقررة للموازنة العامة، والمحاسبة المالية العامة والرقابة المالية العامة.

١- أنظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٦.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٤.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٤٢.
- د. عبد الإله الخاني، مرجع سابق، ص٣١٣.
- د. سعاد الشرقاوي، مرجع سابق، ص٢٠٢.
- Guglielmi et Koubi, op. Cit, p200.

٢- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٥-٩٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٤٩-١٥٠.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٤.
- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٨.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٤٢.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٩٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٨.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٥٨.
- د. بعلي محمد الصغير، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، عام ٢٠١٣م، ص٢٦٨.

٥- تستخدم المرافق العامة التي تدار بالاستغلال المباشر وسائل القانون العام، أي تتمتع بامتيازات السلطة العامة (السلطة التقديرية، والقرارات الإدارية، والتنفيذ المباشر، والعقود الإدارية...).

٦- القرارات التي تصدر عن هذه المرافق قرارات إدارية.

٧- العقود التي تبرمها بصفتها أحد أشخاص القانون العام عقوداً إدارية.

٨- العلاقات التي تنشأ بين هذه المرافق والأفراد تخضع بشكل عام إلى قواعد القانون العام، كما أن المنازعات التي تنشأ بينهما والناجمة عن تسيير هذه المرافق تخضع إلى اختصاص القضاء الإداري، ويمكن للأفراد طلب الإلغاء والتعويض عن الأضرار الناجمة عن ذلك عن طريق القضاء الإداري.

ويرى الباحث أنه يؤخذ على هذه الطريقة في إدارة المرافق العامة، أنها قد تعرض المرفق العام إلى أضرار التعقيدات الروتينية والمكتبية والإدارية والمحاسبية، والتي تسود الإدارات الحكومية عادة، وما يترتب على ذلك من إضعاف لروح الابتكار والتجديد وضعف في الإنتاج وبطئ في تقديم الخدمات، وتعقيدات تعيق المرفق من التقدم، كل ذلك لأن الإدارة مقيدة بقوانين ولوائح تحدّ كثيراً من نشاطها.

ثانياً- الإدارة بوساطة المؤسسات العامة:

تعد الإدارة بوساطة المؤسسة العامة إحدى طرق الإدارة المباشرة للمرافق العامة، وهي لا تختلف عن طريقة الاستغلال المباشر، ولكن مع منح المرفق العام قدراً من الاستقلال الإداري والمالي والفني بما يمكّنه من تحقيق أهدافه في ظل الوصاية أو الرقابة الإدارية.

وقد تجد الدولة أنه من الأنسب لتحقيق المصلحة العامة ومصلحة المرفق العام وفاعليته أداء خدماته للمواطنين، ألا تتولى إدارته بطريقة الإدارة المباشرة عن طريق وزاراتها، وإنما عن طريق إنشاء مؤسسة عامة مستقلة لتقوم بإدارة المرفق العام. وفي هذه الحالة تتمتع هذه المؤسسة العامة بالاستقلال الإداري والمالي والفني في إدارة المرفق العام وتسييره، إذ لا يعد هذا الاستقلال إلا شرطاً لكي تقوم المؤسسة العامة بمباشرة مهماتها التي أحدثت من أجلها بشكل بعيد عن توجيهات السلطة الإدارية المركزية[1].

والمؤسسة العامة تعدّ شخصاً من أشخاص القانون العام، وعلة ذلك أنها من ناحية تدير مرفقاً عاماً تتخصص فيه، ومن ناحية أخرى أنها تتمتع **كأصل عام** بامتيازات السلطة العامة، كما أنها تتمتع بشخصية اعتبارية عامة، وهذا محل اتفاق الفقه والقضاء والتشريع.

١- انظر في ذلك:

- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٤٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٤.
- د. عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص٤٣٢.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٥١.
- د. ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص٤٤٥.

ويعد أسلوب إدارة المرافق العامة بوساطة المؤسسة العامة تجسيداً لفكرة اللامركزية الإدارية المرفقية، ويحقق هذا الأسلوب في إدارة المرافق العامة **العديد من المزايا**، من أهمهما[1]:

١- التحرر من التعقيدات الإدارية والروتين الإداري الشديد الذي هو سمة الإدارة المركزية، بينما هذه المرافق تحتاج إلى سرعة في الأداء، بالإضافة إلى كفاءة فنية في الإدارة نظراً إلى الطابع الفني أو التكنولوجي للمرفق.

٢- اتباع أساليب إدارية توافق طبيعة النشاط الذي يقوم به المرفق، وخاصة المرافق العامة الاقتصادية، والمرافق ذات الطابع الفكري والعلمي والبحثي، هذه المرافق من الأنسب لتحقيق أهدافها وغياتها إدارتها بأسلوب المؤسسة العامة.

٣- يشجع أسلوب المؤسسة العامة بما يوفر من استقلال نسبي عن الدولة، الأفراد والشركات وغيرها على التبرع والهبات والوصاية لهذه الأشخاص الاعتبارية العامة لتحقيق أغراضها بصورة أفضل.

٤- يخفف أسلوب المؤسسة العامة العبء عن الحكومة في إدارة بعض المرافق العامة، إذ يقتصر دورها هنا على ممارسة الرقابة على أعمال المؤسسات، بينما تتفرغ لإدارة باقي المرافق العامة.

٥- يؤدي هذا الأسلوب إلى إبعاد المؤسسات العامة عن التيارات السياسية المتعلقة إلى حد كبير بالدولة، ذلك لأن هذه المؤسسات، ولو أنها تخضع في النهاية إلى رقابة الوزير في السلطة المركزية، إلا أن هذه الرقابة رقابة وصائية لا حقة لأعمال المؤسسة، وهي أبسط من الرقابة الرئاسية التي يتمتع بها الوزير في الإدارة المباشرة للمرافق العامة.

وفي مقابل هذه المزايا فإن اتباع أسلوب الإدارة في المؤسسة العامة له بعض **المساوئ والمعوقات** من أهمها[2]:

١- خطورة إساءة استخدام بعض المؤسسات العامة للاستقلال الممنوح لها والاعتراف لها بالشخصية الاعتبارية، إذ يحدث الانحراف عندما تضعف الرقابة أو الوصاية الإدارية من السلطات المركزية، ومن مظاهر الإساءة أو الانحراف: عدم دقة أداء الخدمة المرجوة للمواطنين، والمغالاة في الرسوم، وإساءة استخدام الأموال، وتعيين أو ترقية بعض الموظفين نتيجة مجاملات أو قرابة.

١- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٥١-١٥٢.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٣١-٣٣٢.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٨.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٣٣.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٣٠.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٥٢.

٢- كثرة المؤسسات العامة وتعددها التي تزاول نشاطاً متجانساً ومتقارباً، وكل منها لا يهتم بما تقوم به المؤسسات الأخرى، وهي ظاهرة ملحوظة، فهذا التعدد الشديد يؤدي إلى التضارب في الاختصاصات والتعارض في أنشطة بعض المؤسسات، والتنافس بينها، وهذا كله على حساب المال العام، وذلك بسبب غياب التنسيق بين نشاطات المؤسسات العامة.

وأعتقد أنه يمكن تلافي هذه المعوقات والسلبيات في أسلوب إدارة المؤسسات العامة، فمن ناحية خطورة الإساءة والانحراف في استخدام المؤسسات العامة لاستقلالها ومنحها الشخصية الاعتبارية، يمكن التلافي من خلال الرقابة أو الوصاية الإدارية الواعية والعلمية التي تعمل على التوفيق بين المصلحة العامة من جهة، والاستقلال اللازم والضروري لنشاط هذه المؤسسات من جهة أخرى، بحيث لا تؤدي إلى تعطيل وإبطاء عمل المؤسسة من السلطة المركزية، كما يمكن تشكيل لجان رقابية تعاون السلطة المركزية في الإشراف على نشاط المؤسسة مع رقابة الهيئات الرقابية المركزية، وكذلك يسهم اختيار العنصر البشري المناسب الكفء لتولي وإدارة هذه المؤسسات في الحد من السلبيات بل وزيادة الإنتاجية والأداء. ومن ناحية تعدد المؤسسات العامة، وما يترتب عليه من ضعف التنسيق بينها أو غيابه، يمكن تلافي هذا العيب من خلال: دمج المؤسسات العامة التي تشكل في جوهرها تكاملاً لنشاطها، أو إلغاء المؤسسات التي يثبت أن نشاطها لم يعد لازماً، كما يمكن التركيز على وظيفة التنسيق والاتصال في الإدارة بين المؤسسات العامة المتعارضة أو المتكاملة، عن طريق الاجتماعات والتواصل من أجل منع المنافسة أو التضارب بين أنشطتها ما يؤدي إلى هدر المال العام.

أ- تعريف المؤسسة العامة:

نظراً إلى أهمية هذا الأسلوب في إدارة المرافق العامة التقليدية لا بد من بيان تعريف المؤسسة العامة، وتحديد عناصرها وخصائصها، إذ بالرغم مما بذله الفقهاء من محاولات عديدة لتعريف المؤسسة العامة إلا أنهم لم يصلوا إلى اتفاق حول ذلك. لذلك سوف نبين أهم التعريفات القانونية والفقهية وفق الآتي:

- عرّفت المادة الأولى من القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م، المؤسسة العامة بأنها: "شخص اعتباري عام يتمتع بالاستقلال المالي والإداري، ويشارك في تنمية الاقتصاد الوطني، ويمارس عملاً ذا طابع اقتصادي بنشاطه المباشر أو بالإشراف على عدد من الشركات العامة، والمنشآت العامة، ذات الأغراض المتماثلة أو المتكاملة والتنسيق فيما بينها"[١].
- وعرّفها الدكتور محمد رفعت عبد الوهاب بأنها: "مرفق عام يقوم على إدارته هيئة أو منظمة مستقلة تتمتع بالشخصية الاعتبارية التي تكفل تحقيق استقلالها النسبي عن الدولة"[٢].
- ويقول الدكتور أنور رسلان إن المؤسسة العامة هي: "شخص معنوي عام يدير مرفقاً عاماً"[٣].

١- المادة /١/ من القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م في سورية.

٢- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٥.

٣- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٤٢.

- ويعرّف الدكتور مصطفى أبو زيد فهمي المؤسسة العامة بأنها: "مرفق عام منحه المشرع الشخصية المعنوية كصورة من صور اللامركزية الفنية، واللامركزية المرفقية، فكانت بذلك عبارة عن هيئة إدارية ذات أساس فني، تقابل الهيئات الإدارية ذات الأساس الإقليمي، أي هيئات اللامركزية الإقليمية"(١).
- ويقول الدكتور محمود البنا في المؤسسة العامة أنها: "سلطات إدارية، تقوم على مرافق عامة، يقرر لها المشرع الشخصية المعنوية"(٢).
- وكذلك فإن الدكتور ثروت بدوي يقول إن المؤسسات العامة هي: "أشخاص مصلحية تقوم على إدارة كل منها لمرفق عام أو لمصلحة عامة معينة أو لمشروع عام محدد، مستقلة عن الإدارة المركزية للدولة"(٣).
- وقد ذكر الدكتور عبد الله طلبة وآخرون أن المؤسسات العامة هي: "وسيلة من وسائل إدارة المرافق العامة، عن طريق منظمة عامة تُمنح الشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي وتخضع في نفس الوقت للرقابة المالية من جانب الدولة"(٤).
- كما عرّف الدكتور إبراهيم الهندي وآخرون كلاً من **المؤسسة العامة** بأنها: "مرفق عام لا مركزي يتمتع بالشخصية الاعتبارية وتديره منظمة إدارية عامة". **والهيئة العامة** بأنها: "مرفق عام إداري يقوم على أداء خدمة عامة ويتمتع بالشخصية الاعتبارية وله موازنة مستقلة"(٥).
- وعرّفت الدكتور نادية ضريفي المؤسسة العامة بأنها: "شخص معنوي خاضع للقانون العام وهي مكلفة بتسيير مرفق عام"(٦).
- ويعرّفها (Frier) بأنها: "شخص معنوي من القانون العام يسيّر مرفقاً عمومياً متخصصاً، مستقل عن الدولة والجماعات المحلية، ولكنه مرتبط بهما"(٧).
- وعرّف جورج وبيار المؤسسة العامة بأنها: "شخص معنوي من القانون العام يضطلع بمهمة خاصة ويتمتع لذلك باستقلالية إدارية معينة"(٨).
- **وأعتقد أنه يمكن تعريف المؤسسة العامة بأنها: مرفق عام يتولى نشاطاً إدارياً أو اقتصادياً محدداً، له شخصية اعتبارية، ويتمتع بالاستقلال المالي والإداري.**

١- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦٩.

٢- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص١٠١.

٣- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٠.

٤- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٦.
- Bonnard. R, op. cit, p55.
- Gugliemi et Kou bi, op. cit, p209.
- د. ربيع أنور فتح الباب، الظروف البيئية وحدود المركزية واللامركزية الإدارية، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٩٧م، ص٨٩.
- د. سعاد الشرقاوي، مرجع سابق، ص٢٠٤.

٥- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٥٥.

٦- د. نادية ضريفي، مرجع سابق، ص٦.

7 -Pierre- Laurent Frier, Precis de droit administrative, Edition Montchrestien, Paris, 2001, p190.

٨- جورج فوديل، بياردلولفيه، مرجع سابق، ص٤٥١.

ب- عناصر المؤسسة العامة:

بتحليل التعريفات القانونية والفقهية السابقة، وباتفاق الفقه والقضاء إلى حد كبير، يشترط لعدّ الشخص المرفقي مؤسسة عامة أن يتوافر فيه عدد من العناصر هي الآتية:

١- تقوم على مرفق عام:

النشاط الذي تمارسه المؤسسة العامة ينطبق عليه الأحكام الرئيسة للمرفق العام، وتتوافر فيه شروط وصفات المرفق العام. بمعنى أنها تدير أحد المرافق العامة الذي كان من الممكن أن تتولاه الدولة بنفسها بوساطة أحد أشخاصها العامين، لكنها رأت أنه من الأفضل إنشاء مؤسسة عامة مستقلة تتولى إدارة المرفق العام نيابة عنها مثال ذلك: المؤسسة العامة للحبوب (تقدم خدمات زراعية)، والمؤسسة العامة للكهرباء (خدمات تقديم الكهرباء). وبما أن موضوع نشاط المؤسسة العامة هو قيامها بإدارة مرفق عام يحقق مصلحة عامة ويشبع حاجة عامة للمواطنين، ينطبق عليه المبادئ الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة أياً كان نوعها إدارية أو اقتصادية، أو مهنية ولو لم ينص عليها في النصوص القانونية المنظمة للمؤسسات العامة، وهي مبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام واطراد، ومبدأ المساواة في المعاملة بين المنتفعين بخدمات المرفق، ومبدأ قابلية نظام ولوائح المرفق أو المؤسسة للتعديل والتغيير في كل وقت لمواجهة التطورات المستحدثة حسبما تقتضي الضرورات[١].

وإذا كانت المؤسسة العامة تدير مرفقاً عاماً إدارياً سرت عليها القواعد التي تحكم المرافق العامة الإدارية، وإذا كانت تدير مرفقاً عاماً اقتصادياً حكمتها القواعد التي تحكم المرافق العامة الاقتصادية[٢].

٢- هيئة أو منظمة عامة:

المؤسسات العامة سلطات أو أجهزة إدارية تعد جزءاً من الجهاز الإداري في الدولة، ووسيلة لمباشرة السلطة الإدارية، ولإدارة المرافق العامة. ويرى بعض الفقهاء أن معيار التعرف على المنظمة العامة، يكمن في فكرة الرقابة والخضوع إلى هيمنة السلطة العامة، وأنها صاحب الكلمة الأخيرة في إنشاء المرفق وتنظيمه وسيره واستمراره وإلغائه[٣]. ويرى بعضهم الآخر أن معيار تحديد المنظمة العامة يتبلور في

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٥٥-١٥٦.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٥-٣٢٦.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٤.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص١٠١-١٠٢.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٧.

٢- انظر في ذلك:

- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٦.

3 -Rolland: op. cit, p246.

تصديق السلطة العامة على حسابات المنظمة، لأن هذا التصديق يمثل بالنسبة إلى السلطة العامة عمل المالك الذي يهيمن على الهيئة ويسيطر عليها تماماً كالمساهمين في الشركة الخاصة[١].

يترتب على صفة العمومية هذه، التي تتمتع بها المؤسسة العامة التي تعد من الجهاز الإداري للدولة، العديد من النتائج المهمة وهي[٢]:

(أ)- قراراتها قرارات إدارية: وهي بهذه الصفة يمكن -كقاعدة عامة- الطعن فيها بالإلغاء أمام القضاء الإداري.

(ب)- موظفو المؤسسات العامة موظفون عامون.

(ج)- أموال المؤسسات العامة تعّد أموالاً عامة: وهي بهذه الصفة تتمتع بالحماية التي قررها القانون الخاص بالأموال العامة وأحكام القانون العام.

(د)- لا يمكن استخدام طرق التنفيذ الجبري على المؤسسات العامة.

(هـ)- الأشغال العقارية: التي تنفذها لصالحها، بما أنها تستهدف المصلحة العامة، ولصالح شخص من أشخاص القانون العام، فهي تعدّ أشغالاً عامة.

٣-خضوع المؤسسات العامة إلى مبدأ التخصص:

يعني هذا العنصر أن تحصر المؤسسة العامة نشاطها في نطاق المرفق العام الذي أنشأت لإدارته والسهر عليه، فلا تتعداه، ولا يجوز لها أن تستعمل أمواله لتحقيق هدف آخر غير الذي أُنشئ المرفق العام لتحقيقه[٣].

أي إن المؤسسة العامة بحكم طبيعتها وتعريفها شخصٌ اعتباري عام يتخصص في إدارة مرفق عام محدد بالذات، أو خدمة عامة نوعية يتخصص فيها، وليس له صلاحية او اختصاص أو أهلية للتصرف خارج إطار هذا المرفق العام المحدد في صك إنشائه، الذي يحدد بالضرورة نوعية المرفق العام الذي تتولاه المؤسسة العامة، وبالتالي ليس للمؤسسة أن تسعى إلى تحقيق غرض آخر أو نشاط آخر مغاير لهذا المرفق العام المحدد في صك إنشائه.

لذلك لا يجوز للمؤسسة العامة أن تستخدم أموال المرفق العام الذي تديره في غير الغاية المحددة بالذات. ولا يجوز ممارسة أي نشاط مختلف عن نشاط المرفق العام المحدد في صك إنشائها، حتى ولو ادعت أن

---

1 -Réne Connois: La notion d' etablissement public en droit administratif francais, these, paris, 1959m pp191.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص١٠٣.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٥-٣٧٦.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٧.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٨.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٧.

٣- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٤.

هذا النشاط مربح ويحقق لها عائداً وربحاً مالياً وفيراً يعينها على تحقيق أهداف ونشاط المرفق العام الذي تتولاه[1]. هذا العنصر هو سمة مهمة تميز المؤسسات العامة باللامركزية المرفقية.

ويترتب على ذلك أن كل الأعمال والقرارات التي تقوم بها المؤسسة العامة خارج إطار تخصصها، أي خارج إطار المرفق الذي تتولاه وحدوده ونشاطه، وتخالف بها هذا المبدأ (التخصص)، تعدّ غير مشروعة ومشوبة بعيب عدم الاختصاص، فتعدّ القرارات غير مشروعة ويجوز إبطالها أمام القضاء الإداري، وكذلك تكون باطلة عقود المؤسسة الخارجة عن هدفها. كما ينتج عن مبدأ التخصص أنه لا يصلح للمؤسسة العامة أن تقبل هبة أو وصية مشروطة بتكليف، إذا كان تنفيذ التكليف لا يدخل في مجال تخصص المؤسسة. وكذلك فإنه لا يمكن قبول ادعائها أمام القضاء للدفاع عن المصالح غير المنصوص عليها في صك إحداثها[2].

٤- المؤسسة العامة لها شخصية اعتبارية مستقلة:

تمنح المؤسسة العامة الشخصية الاعتبارية لتحريرها من أساليب الإدارة التقليدية والعادية، وتوفير قدر من الاستقلال المالي والإداري، فلا استقلال لها إذا كانت جزءاً من شخصية الدولة، ولا شخصية ذاتية لها، وهذه الشخصية الاعتبارية ضرورية لضمان استقلالها عن الحكومة المركزية في إدارتها للمرفق العام المحدد لها، فحكمة الشخصية الاعتبارية هي تحقيق مزايا معينة في إدارة المرفق بقدر من الاستقلال على نحو يكفل فاعلية أكبر ونجاح الإدارة.

وتعدّ الإدارة عن طريق المؤسسة العامة نوعاً من اللامركزية، يطلق عليها الفقهاء اصطلاح **(اللامركزية المرفقية)** وذلك في مقابل اللامركزية الإدارية.

١- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٨-٣٢٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٥٦-١٥٧.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص١٠٣.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٤٥٢.

٢- انظر في ذلك:
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٦.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٩.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٨.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٥٧.
- د. عبد الله قطيش، النظرية العامة للمؤسسات العامة في الفقه والاجتهاد، دراسة مقارنة، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، عام ٢٠١٣م، ص٥٨.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٩.

يترتب على تمتع المرفق العام –الذي يدار بطريقة المؤسسة العامة– بالشخصية الاعتبارية أن ينال استقلالاً كبيراً في مباشرة شؤونه من أجل تحقيق أهدافه وغاياته، ويتضح ذلك الاستقلال بالمظاهر والتصرفات القانونية الآتية[1]:

(أ)– يصبح للمؤسسة ذمة مالية مستقلة عن ذمة الدولة، فيكون لها أموالها وحقوقها الخاصة.

(ب)– يكون لها الحق في قبول الهبات والوصايا والهدايا بشرط أن لا يتعارض ذلك مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

(ج)– يكون لها حق التقاضي في مجال تخصصها، فلها أن ترفع الدعوى على الغير للمطالبة بحقوقها المالية، كما أن للأفراد أن يراجعوها أمام القضاء (عادي أو إداري) حسب طبيعة المرفق، ويمثل رئيس مجلس الإدارة المؤسسة أمام القضاء.

(د)– تكون مسؤولة في أموالها الخاصة عن التعويضات التي تدفعها عن الأضرار التي تسببت عن نشاطها وأعمالها في الأفراد المنتفعين وغيرهم.

(هـ)– يعدّ موظفوها موظفين عموميين، ويخضعون إلى لوائح خاصة بهم تنظم شؤونهم، تعبيراً عن استقلال المؤسسة، ويضع هذه اللوائح مجلس إدارة المؤسسة.

(و)– تتمتع المؤسسة العامة بصفتها شخصاً من أشخاص القانون العام بامتيازات السلطة العامة (التنفيذ المباشر، والسلطة التقديرية، ونزع الملكية للمنفعة العامة).

(ز)– حرية التعاقد وإجراء التصرفات والأعمال التي من شأنها تحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها، وأنها أهلٌ لاكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات.

٥– الاستقلال المالي والإداري:

تمثل المؤسسة العامة نوعاً من أنواع اللامركزية هو **اللامركزية المرفقية**، وهذه اللامركزية تتبدى فيما تتمتع به هذه المؤسسة من شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري عن السلطة المركزية.

والاستقلال المالي للمؤسسة يجعل لها ذمة مالية مستقلة عن مالية الدولة، فيكون لها أموالها وحقوقها الخاصة، وتتكون من إيراداتها ونفقاتها، وتغذيها من حصيلة ما تحققه من رسوم يدفعها الأفراد لقاء

١– انظر في ذلك:

– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٨.

– د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٧.

– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٥٦.

– د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص١٠٣.

– د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٩.

– د. ناصر لباد، مرجع سابق، ص٢١٤.

– د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٣٧.

– د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٩–٣٣٠.

– د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٤٥٢.

– د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٩.

خدمات المرفق العام، وتبرعات الأفراد والهيئات الخاصة، وما تخصصه لها الدولة من الإعانات والضرائب التي تفرضها لصالحها، ويترتب على ذلك أن للمؤسسة العامة موازنة مستقلة تتبع فيها قواعد المحاسبة العامة وتعدّ على نمط الموازنة العامة للدولة، وتحت رقابتها من أجل منع هدر المال العام، وإلغاء التصرفات غير القانونية التي تؤثر في المالية العامة للدولة، **أي الاستقلال المالي ليس مطلقاً**. وتتحمل الدولة ما يقع من عجز وخسارة في موازنة المؤسسة العامة ويعود الفائض إلى الموازنة العامة للدولة، لذا فأموالها عامة، أما بالنسبة إلى المؤسسات العامة الاقتصادية، فقد تعد موازنتها على غرار موازنة المشروعات الخاصة، وتتبع الأصول الفنية نفسها، وقد يتقرر أن تحتفظ هذه المؤسسات بما تحققه من ربح لقاء إعفاء الموازنة العامة للدولة من سد ما قد يحصل من عجز وخسارة[1].

كما أن للمؤسسة العامة استقلالها الإداري، أي يوجد على رأسها هيئة مستقلة عن السلطة المركزية تقوم على إدارتها، ولها هيئاتها وأجهزتها الخاصة بها، وتعمل لصالح المؤسسة ويتم تعيينها من قبل السلطة الإدارية التابعة لها. **وليس المقصود بالهيئة المستقلة** عن السلطة المركزية أن تكون منقطعة الصلة بها، فالاستقلال يعني فقط التميز والذاتية المستقلة، لذلك لا يجوز أن يصل الاستقلال الإداري إلى حد تهديد وحدة الدولة من الناحيتين القانونية والسياسية[2].

ويتولى إدارة المؤسسة العامة في سورية، مجلس إدارة يتألف من تسعة أعضاء بمن فيهم رئيس المجلس، ويسمى بمرسوم رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة من غير العاملين فيها، ومدير عام يعين بمرسوم. ويعد مجلسُ الإدارة السلطةَ المختصةَ برسم سياسة المؤسسة العامة لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله، ويتمتع بالصلاحيات في إدارة المؤسسة وتسيير أعمالها، كما يعدّ مسؤولاً مسؤولية كاملة عن إقرار الخطط وحسن تنفيذها، وينعقد المجلس برئاسة الوزير المختص في حالات عدة منها: إقرار الخطة السنوية للمؤسسة، وإقرار الميزانية الختامية السنوية، وحساب الأرباح والخسائر، وتقويم أدائها، وإبراء ذمة أعضاء مجلس الإدارة. بينما يتولى المدير العام للمؤسسة العامة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة، وإدارة المؤسسة

١- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٥٧.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٩-٣٣٠.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٠٩-٣١٢.

٢- انظر في ذلك:
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٧-٣٧٩.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٥٧-١٥٨.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٩-٣٣٠.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٣٧.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٤٣.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٣٢.

العامة وتطوير أساليب العمل فيها، وتدعيم أجهزتها، وسائر الأعمال اليومية والوظيفية العادية للمؤسسة[1].

ويتبين مما سبق أن المؤسسة العامة تدار عن طريق سلطتين إحداهما تتولى التقرير والرسم، وهي مجلس الإدارة، والأخرى تتولى التنفيذ ويمثلها رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للمؤسسة العامة، وسلطة التقرير هي السلطة العليا المهيمنة على شؤون المؤسسة، وتصريف أمورها، واقتراح السياسة التي تسير عليها، وإصدار القرارات واللوائح الداخلية وسواها من الشؤون المالية والإدارية والفنية. أما سلطة التنفيذ فتتولى تصريف شؤون المؤسسة العامة وتمثيلها أمام القضاء وفي صلاتها مع الأشخاص الأخرى العامة والخاصة، وتعدّ مسؤولة عن تنفيذ السياسة العامة الموضوعة لتحقيق أغراض المؤسسة.

٦- خضوع المؤسسة العامة إلى الرقابة الإدارية:

مهما كان استقلال المؤسسة العامة بناءً على ما تتمتع به من شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري، إلا أن هذا الاستقلال نسبي.

فالقاعدة العامة التي لا تقبل الاستثناء أن السلطة المركزية يجب أن تراقب بناءً على صلاحياتها كسلطة ضبط جميع الهيئات والمؤسسات والمنظمات سواء كانت خاصة أو عامة، بهدف ضمان احترامها للشرعية والقوانين وضمان احترامها لأمن الدولة وسياستها العامة وعدم الخروج عنها، وذلك وفقاً لما نصّ عليه صكّ إحداثها. لكن هذه الرقابة العامة للسلطة المركزية يجب أن تتم في إطار الدستور والقوانين وتحت رقابة القضاء الإداري[2].

والمؤسسات العامة تخضع إلى القاعدة العامة من وجوب تحقيق رقابة الحكومة المركزية عليها وعلى نشاطها وقراراتها، والرقابة هنا ألزم من منظمات القطاع الخاص لأننا أمام مؤسسات عامة تعمل في إطار القانون العام وتقوم على مرافق عامة تشبع حاجات عامة للمواطنين وتقدم لهم خدمات أساسية. وقد تسمى رقابة الحكومة المركزية على المؤسسات العامة **الوصاية الإدارية**. هذه الوصاية الإدارية تتضمن أحياناً ضرورة تصديق الوزير على بعض القرارات المهمة لمجلس إدارة المؤسسة العامة، كشرط لنفاذها، وأحياناً أخرى ضرورة استئذان الوزير قبل إصدار بعض القرارات. إن وجود الوصاية الإدارية التي تمارسها السلطة المركزية لا يتعارض مع الاستقلال المعترف به للمؤسسات العامة، ذلك أن الدولة يجب أن

١- انظر في ذلك:

- المواد: (٦-٧-١٠-١١-١٣) من القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥.

٢- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٧.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٣٠.
- د. سعاد الشرقاوي، مرجع سابق، ص٢٠٤.
- د. ربيع أنور فتح الباب، مرجع سابق، ص٩٣.
- Gugliemi et Koubi, op. cit, p208.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٢٦.

تطمئن إلى أن هذا الاستقلال لا يؤدي إلى نتائج سيئة أو غير مستقيمة مع السياسة العامة وحاجات المواطنين[١].

والوصاية الإدارية تختلف اختلافاً واضحاً عن السلطة الرئاسية في أنها لا تُزاوَل إلا في حالات محددة، وبنص خاص، فاستقلال المؤسسة العامة هو الأصل، والوصاية الإدارية هي الاستثناء. فيجب على القانون الذي أُحدث ونظم المؤسسة العامة أن يحدد صراحة وعلى سبيل الحصر الأحوال التي تخضع فيها المؤسسة للوصاية الإدارية. وهذا على خلاف السلطة الرئاسية التي يمارسها الرئيس على المرؤوس، إذ لا تحتاج إلى نص يقررها، وإنما يجب أن تتم في حدود ما ينص عليه القانون. ومن ناحية أخرى فإن الوصاية الإدارية لا تجيز للسلطة المركزية أن تصدر أوامر ونواهي قاطعة إلى المؤسسات العامة، فهذا غير جائز ويتعارض مع مبدأ اللامركزية، على خلاف ما تقضي به السلطة الرئاسية إذ تجيز للرئيس الإداري أن يوجه إلى مرؤوسيه تعليمات إلزامية يجب أن يسير عليها، وأوامر يجب أن يعمل بموجبها. كما أنه لا يجوز لسلطة الوصاية الإدارية الحلول محلّ مجلس إدارة المؤسسة العامة في اتخاذ قرار من اختصاصه إلا استثناء إذا نص القانون على ذلك[٢].

٧- النظام القانوني للمؤسسات العامة[٣]:

بخلاف القواعد العامة الأساسية الحاكمة لسير المرافق العامة عموماً (قاعدة دوام سير المرفق العام بانتظام واطراد، وقاعدة المساواة في المعاملة بين المنتفعين بخدمات المرفق، وقاعدة قابلية نظام ولوائح المرفق للتعديل والتغير لمواجهة التطورات المستحدثة) نجد اختلافاً وتميزاً في النظام القانوني للمؤسسات العامة على أساس اختلاف طبيعة نشاط أو نوع المرفق العام لكل مؤسسة.

١- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٣٠-٣٣١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣١٠-٣١٥-٣١٦.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٣٠-٣٣١.
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٨-٣٧٩.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٤٥٤.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣١٠.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٨.

٣- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٢٦-٣٢٨.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٥٨-١٥٩.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ٣٣٣.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٨-٩٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣١١-٣١٢.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص١٠٣-١٠٥.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٤٥٥-٤٥٦.

(أ)- إذا كانت طبيعة المرفق العام الذي تديره المؤسسة العامة طبيعة إدارية، أي إذا كان المرفق مرفقاً إدارياً نشاطه خدمي، فينطبق على المؤسسة في هذه الحالة كل قواعد القانون العام في كل جوانب وعناصر المؤسسة، ويختص في منازعاتها مع الموظفين والأفراد القضاء الإداري.

وموظفو المؤسسة العامة الإدارية موظفون عموميون يخضعون إلى القانون العام، ولكن ينطبق عليهم أولاً لوائح المؤسسة التي يضعها مجلس إدارتها أو صك إحداثها، وفي حال عدم وجود نص في صك الإحداث أو في لوائحها يطبق في هذه الحالة قانون موظفي الدولة.

إن قرارات المؤسسة العامة الإدارية، لائحية أو فردية، تعدّ قرارات إدارية قابلة للتنفيذ الجبري المباشر، ويختص في منازعاتها القضاء الإداري.

كذلك أموال المؤسسة العامة الإدارية أموال عامة تتمتع بالحماية الاستثنائية للمال العام، كعدم جواز الحجز عليها، وعدم جواز تملكها من جانب الأفراد بوضع اليد أو الحيازة طويلة المدة، عدم جواز التصرف فيها.

وتعدّ عقود المؤسسات العامة الإدارية خاضعة إلى القانون العام، أي إنها عقود إدارية يختص في منازعاتها القضاء الإداري، وذلك إذا اتصل العقد بسير المرفق العام وتضمن في بنوده بعض الشروط الاستثنائية غير المألوفة في العقود الخاصة.

(ب)- أما إذا كان المرفق العام الذي تتولاه المؤسسة العامة من طبيعة اقتصادية، فإن نشاط المؤسسة العامة في هذه الحالة وعلاقته بالمنتفعين يخضع إلى القانون الخاص، وقد نصت المادة (٢/ب) من القانون /٢/ لعام ٢٠٠٥م على أنه تعدّ المؤسسة العامة والشركة العامة والمنشأة العامة تاجراً في علاقاتها مع الغير، وتمارس جميع النشاطات المترتبة على ذلك.

كما أنه ينطبق على المؤسسات العامة الاقتصادية حد أدنى من قواعد القانون العام، وهو القواعد الأساسية الثلاثة الضابطة لسير المرافق العامة، وكذلك تعدّ أموال المرفق العام الذي تتولاه مؤسسة عامة اقتصادية أموالاً عامة لأنها ضرورية لسير المرفق العام بانتظام.

نخلص إلى القول إن طريقة المؤسسة العامة في إدارة المرافق العامة ما هي إلا أحد أساليب الإدارة المباشرة، مع منح المرفق العام الشخصية الاعتبارية وقدراً من الاستقلال المالي والإداري والفني بما يمكنه من تحقيق أهدافه المحددة له في ظل الوصاية أو الرقابة الإدارية المركزية.

وتخضع المؤسسة العامة إلى نظام قانوني يختلف باختلاف نشاط أو نوع المرفق العام الذي تتولاه، لقاعدة التخصص والرقابة الإدارية في ممارستها لوظيفتها، وتدار من قبل هيئة إدارية مستقلة.

ثالثاً- طريقة التزام أو امتياز المرافق العامة:

عقد التزام أو امتياز المرافق العامة، هو في حقيقته طريق من طرق إدارة المرافق العامة، وهو أحد أنواع العقود الإدارية، لأن موضوع هذا العقد إسناد إدارة أحد المرافق العامة إلى المتعاقد (فرد أو شركة)، ليديره تحت إشراف الإدارة، على أن يكافأ على ذلك إما بوساطة مبلغ معين تدفعه الإدارة، وإما بوساطة رسوم يقبضها من المنتفعين بخدمات المرفق العام.

أ- تعريف عقد التزام المرفق العام:

عرَّفت المادة /٦٣٤/ من القانون المدني السوري التزام المرافق العامة بأنه: "عقد الغرض منه إدارة مرفق عام ذي صفة اقتصادية، ويكون هذا العقد بين جهة الإدارة المختصة بتنظيم هذا المرفق وبين فرد أو شركة يعهد إليها باستغلال المرفق فترة معينة من الزمن"[١].

ونصت المادة /٦٣٥/ من القانون المدني السوري على أن: "ملتزم المرفق العام يتعهد بمقتضى العقد الذي يبرمه مع عميله بأن يؤدي هذا العمل على الوجه المألوف، والخدمات المقابلة للأجر الذي يقبضه وفقاً للشروط المنصوص عليها في عقد الالتزام، وللشروط التي تقتضيها طبيعة العمل ويقتضيها ما ينظم هذا العمل من القوانين"[٢].

وقد ورد في المادة العاشرة من قانون مجلس الدولة السوري الصادر برقم /٣٢/ تاريخ ٢٠١٩/١٢/١٦م أنه: "يختص مجلس الدولة بهيئة قضاء إداري بالفصل في المنازعات الخاصة بعقود الالتزام والأشغال العامة والتوريد، أو بأي عقد إداري آخر، وكذلك العقود التي تبرمها النقابات المهنية والمنظمات الشعبية إذا كانت تلك العقود مبرمة وفقاً لأحكام أنظمة عقود الجهات العامة"[٣].

ويتبين من النصوص القانونية السابقة أن المشرع قد عدّ عقد الالتزام بالمرافق العامة، طريقةً من طرق إدارة المرافق العامة الاقتصادية، كما عدّه عقداً إدارياً يختص بالمنازعات الناشئة عنه مجلس الدولة بهيئة قضاء إداري، وذلك لما يخضع ملتزم المرفق العام للشروط التي تقتضيها طبيعة العمل وما ينظم هذا العمل.

وفي التعريف الفقهي أجمع فقهاء القانون الإداري على أن عقد التزام المرافق العامة هو من أشهر العقود الإدارية، ومن هذه التعريفات ما يأتي:

- يعرّف الدكتور سليمان الطماوي التزام المرافق العامة بأنه: "عقد إداري يتولى الملتزم -فرداً كان أو شركة- بمقتضاه وعلى مسؤوليته إدارة مرفق عام اقتصادي، واستغلاله مقابل رسوم يتقاضاها من المنتفعين، مع خضوعه للقواعد الأساسية الضابطة لتسيير المرافق العامة، فضلاً عن الشروط التي تضمنها الإدارة عقد الامتياز"[٤].
- كما عرّفه زوايمية على أنه: "عقد تبرمه الجماعات العمومية مع شخص طبيعي أو معنوي، عام أو خاص، يسمى صاحب الامتياز، لتسيير مرفق عمومي في إطار احترام دفتر الشروط، مع تحمل صاحب الامتياز مخاطر وأعباء تسيير المرفق"[٥].

١- المادة /٦٣٤/ من القانون المدني السوري.

٢- المادة /٦٣٥/ من القانون المدني السوري.

٣- المادة /١٠/ من قانون مجلس الدولة السوري رقم /٣٢/ لعام ٢٠١٩م.

٤- د. سليمان الطماوي، الأسس العامة للعقود الإدارية، ط٥، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، عام ١٩٩١م، ص١٠٦.

٥- نقلاً عن د. أحمد محيو، مرجع سابق، ص١٤٤.

- وقال شابوز إن عقد التزام مرفق عام هو: "تصرف قانوني تعهد بموجبه الدولة بتنفيذ مرفق عام بشكل اتفاقي إلى شخص آخر من أشخاص القانون الخاص من حيث المبدأ، وتنتقيه من حيث الأصل بملء حريتها، وتسمى الإدارة في هذه الحالة **بالسلطة المانحة**، أما المتعاقد معها فيطلق عليه تسمية **الملتزم**، وإن الالتزامات الأساسية المترتبة على عقد الالتزام تتمثل في أن يؤمن الملتزم على نفقته ومسؤوليته سير المرفق العام طبقاً لدفتر الشروط، وأن يقوم بإعداد الإنشاءات الأولية، في مقابل أن تمكنه الإدارة من تحصيل رسوم من المنتفعين بالمرفق محل الالتزام، لمدة محدودة وهي مدة العقد نفسه، والتي بعد انقضائها يلتزم المتعاقد بنقل المرفق مع إنشاءاته إلى حوزة الإدارة بحالة جيدة"[١].
- كما قال الدكتور إبراهيم الهندي وآخرون، إن عقد التزام (الامتياز) المرافق العامة هو: "عقد إداري يتم بين شخص اعتباري عام وأحد أشخاص القانون الخاص (فرداً أو شركة) يتعهد بموجبه الملتزم بالقيام على نفقته وتحت مسؤوليته المالية بأداء خدمة عامة للجمهور طبقاً للشروط التي تضعها الإدارة، على أن تلتزم هذه الأخيرة في المقابل بأن تسمح له باستغلال المشروع لفترة معينة من الزمن، ويكون الاستغلال عادة في صورة التصريح له بتحصيل مقابل نقدي معين من المستفيدين من الخدمة ولكن تحت رقابة الإدارة مانحة الالتزام"[٢].
- **وأعتقد أنه يمكن تعريف التزام المرافق العامة بأنه: هو طريقة لإدارة المرافق العامة، تتم بموجب تصرف قانوني يتولى الملتزم (فرداً أو شركة) بموجبه، إدارة وإنشاء واستغلال مرفق عام تحت إشراف الإدارة، على نفقته ومسؤوليته لأداء خدمة عامة للجمهور، لقاء مقابل مادي خلال مدة زمنية محددة، وفق الشروط التي تضعها الإدارة المانحة.**

وبتحليل التعريفات السابقة نستنتج الملاحظات الآتية:

١- يتم التزام المرافق العامة دائماً بين شخص اعتباري عام، سواء من أشخاص السلطة المركزية أو الإدارة المحلية، مع شخص من أشخاص القانون الخاص (فردٍ أو شركة).

٢- طريقة التزام المرافق العامة خير ما تصلح لاستخدامها في المرافق العامة الاقتصادية، لأن هذه المرافق تحقق هامشاً من الربح يسدُّ التكاليف المالية التي يتحملها الملتزم. كما أنه من غير الممكن وضع المرافق العامة التي تمس سيادة الدولة وشخصيتها في يد أشخاص خاصين، لما يشكله ذلك من خطر على كيانها. وقد أصدر مجلس الدولة الفرنسي عام ١٩٣٢م حكماً جاء فيه أن "بعض المرافق العامة –كمرفق الضبط– لا يمكن نظراً لما لها من طبيعة أن تدار إلا عن طريق الإدارة المباشرة"[٣].

١- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٩-١٠٠.
- Chapus, R, Droit administratif, T1, op. cit, p560.
- Bannard. G. M, Droit administratif, p.u.f, paris, 1992, p74. Et.
- د. محمد مرغني خيري، مرجع سابق، ص١٨٩.
- د. سعاد الشرقاوي، مرجع سابق، ص٢٣٣.

٢- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠٦.

٣- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٢.

٣- قد يرد التزام المرافق العامة على إنشاء المرفق العام واستقلاله، كإنشاء خط سكك حديدية أو إنشاء محطات توليد كهرباء أو طريق من الطرق السريعة، كما قد يرد على استغلال مرفق عام فقط.

٤- عقد التزام المرافق العامة، هو عقد إداري تسوده فكرتان قد يبدو بينهما بعض التعارض، الأولى: أن هذا العقد موضوعه إدارة مرفق عام بكل ما يرتبه وجود المرفق العام من نتائج، والثانية: أن هذا المرفق إنما تديره هيئة خاصة تسعى قبل كل شيء إلى تحقيق الربح، وهاتان الفكرتان تحكمان سائر أرجاء نظرية التزام المرافق العامة.

٥- طريقة عقد الالتزام في إدارة المرافق العامة، تعهد فيها الإدارة إلى شخص من أشخاص القانون الخاص الذي عليه تقديم الأعمال والأموال والوسائل والأدوات المادية اللازمة لتسيير المرفق العام.

٦- العمّال الذين يستخدمهم الملتزم لا يعدّون موظفين عموميين، بل عمّالاً يخضعون في علاقاتهم مع الملتزم إلى قواعد القانون الخاص.

٧- بالرغم من أن الملتزم يسعى في علاقته مع الإدارة إلى تحقيق الربح، إلا أن ذلك لا يؤدي إلى نزع صفة (العمومية) عن المرفق لأن العبرة هي الهدف الأساسي من المرفق وهو تقديم خدمة عامة إلى الجمهور، وهذا سبب إشراف ورقابة الدولة على الملتزم في تسييره للمرفق العام.

٨- يتميز عقد الالتزام بطبيعة خاصة بين عموم العقود الإدارية، فهو من ناحية أحد أطرافه سلطة إدارية تمثل الدولة كشخص اعتباري، وهي السلطة المانحة للالتزام، ومن ناحية ثانية أن موضوعه إدارة مرفق عام، ومن ناحية ثالثة يتضمن شروطاً استثنائية غير مألوفة في عقود القانون الخاص.

٩- أن مدة العقد محددة، وهي غالباً مدة طويلة نسبياً لكي تسمح بتعويض الملتزم عما تكبده من نفقات في إنشاء وصيانة وإدارة المرفق العام.

١٠- تحمّل الملتزم مسؤولية إدارة المرفق العام بأمواله وعماله والأخطار الناجمة عن تصرفاتهم.

١١- يتقاضى الملتزم رسوماً من المواطنين المنتفعين بخدمات المرفق، في مقابل حصولهم على هذه الخدمات ويتم تحديد الرسوم بالاتفاق مع الإدارة، مع حقها في تعديل قيمة هذه الرسوم.

١٢- للإدارة سلطة تنفيذية تعطيها الحق في الإشراف على إدارة المرفق، وتظل مسؤولة عنه أمام المواطنين.

١٣- يحصل الملتزم في هذه الطريقة لإدارة المرافق العامة على مزايا مالية من الإدارة (قروض- إعانات- ضمان...)، والاستفادة من الأموال العامة وحقوق السلطة العامة في تسيير المرفق العام (نزع الملكية للمنفعة العامة، منح التراخيص اللازمة...).

ب- الطبيعة القانونية لالتزام المرافق العامة:

تعددت المذاهب واختلفت الآراء في شأن تحديد الطبيعة القانونية لالتزام المرافق العامة، ما أدى إلى ظهور عدد من الآراء والنظريات كما يأتي:

١ – الالتزام وليد أمر انفرادي:

هذا الرأي يقول إن الالتزام وليد أمر انفرادي تقوم السلطة العامة بإصداره مستندة إلى سلطتها الآمرة، ويقوم الملتزم بالخضوع له بمحض إرادته عندما يقبل شروط الالتزام. وقد سادت هذه النظرية حتى أواخر القرن الماضي في الفقه الألماني وتأثر بها الفقه الإيطالي.

وهذه النظرية هي محل انتقاد، لأنها تقوي مركز الإدارة، بينما تعدم مركز الملتزم بشكل كبير، إذ تخول هذه النظرية الإدارة التدخل في كل وقت وبإرادة منفردة لتعديل شروط الالتزام أو حتى إلغائه من دون النظر إلى موافقة الملتزم أو رضاه. وهذا يؤدي من حيث النتيجة إلى إنكار الجانب التعاقدي في الالتزام، وتغفل إلى حد كبير عن نصيب الملتزم في إبرام العقد إغفالاً لا يتناسب مع الدور الذي يقوم به والنفقات التي يدفعها في سبيل تسيير المرفق وإدارته، ما يؤدي إلى الإضرار بمصالح الملتزم[١].

٢ – الالتزام عقد مدني:

هذه النظرية سادت في فرنسا حتى بداية القرن العشرين، وفي مصر حتى الربع الأول من القرن الحالي، وخلاصة هذه النظرية أن عقد الالتزام هو عقدٌ مدني تنطبق عليه القاعدة العامة في العقود المدنية وهي **(العقد شريعة المتعاقدين)**، ويخضع إلى أحكام القانون المدني.

وقد تعرضت هذه النظرية إلى النقد نظراً إلى أن طبيعة عقد الالتزام تختلف عن طبيعة العقود المدنية، ذلك لأن الملتزم في عقد الالتزام يتمتع ببعض امتيازات السلطة العامة مثل استغلال الأموال العامة واقتضاء رسوم من المنتفعين بالخدمة... هذه الامتيازات لا يتمتع بها المتعاقد في ظل أحكام القانون المدني. كما أن الأخذ بهذا الرأي على إطلاقه، يؤدي إلى حرمان جهة الإدارة من حق تعديل الالتزام وفي هذا تعطيل للقواعد الأساسية التي تحكم جميع المرافق العامة ومنها قابلية المرفق العام للتغيير والتبديل في أي وقت حسب الظروف والمتغيرات، وقد يُلْحِق هذا ضرراً ليس باليسير بالمرفق العام[٢].

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤١.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣١٨.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠٧.

٢- انظر في ذلك:

- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٣-٣٨٤.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣١٨-٣١٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠٨.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤١.

٣- الالتزام عمل قانوني مركب:

هذه النظرية هي ما استقر عليه الفقه والقضاء في فرنسا ومصر في بيان الطبيعة القانونية لعقد الالتزام، وهي الرأي الراجح وقد صاغ هذه النظرية العميد **(دوجي)** ومقتضاها أن الالتزام عمل قانوني مركب ذو طبيعة مختلطة يتضمن نوعين من الشروط تعاقدية ولائحية معاً[١].

هذان النوعان من الشروط يترجمان ويعكسان طبيعة هذا العقد المتميزة: فهو من ناحية عقد موضوعه إدارة مرفق عام، ومن هنا جاءت فكرة الشروط اللائحية، ومن ناحية أخرى هناك الشروط التعاقدية التي هي في جوهرها شروط مالية تضمن حقوق الملتزم المالية لتغطية النفقات وضمان الأرباح.

(أ)- الشروط اللائحية: هي شروط تضعها السلطة المانحة ولا يقتصر أثرها على طرفي العقد فحسب، وتشمل القواعد التي تتضمن تنظيم المرفق العام موضوع العقد وقواعد تشغيله وسيره وتمتد لتشمل المنتفعين بالمرفق العام، فهي تحدد مثلاً قواعد استغلال المرفق وأسلوبه، ومقدار الرسوم التي يتقاضاها الملتزم من المنتفعين، وقاعدة تشغيل العاملين وقواعد أخرى تضمن دوام سير المرفق وعدم تعطيله، واحترام قاعدة المساواة في المعاملة بين المنتفعين. وهذه الشروط يحق للسلطة الإدارية المانحة تعديلها طبقاً لما يمليه عليها الصالح العام وصالح المرفق، ولا يحق للملتزم الاعتراض على ذلك وفقاً لمبدأ قابلية نظام لوائح المرفق العام للتعديل والتغير في كل وقت[٢].

(ب)- الشروط التعاقدية: هي عبارة عن الشروط المتعلقة بمدة الالتزام والمزايا المالية التي تتعهد الإدارة بتقديمها إلى الملتزم كضمان حد أدنى من الربح أو تقديم بعض الإعانات والتسهيلات ومدة سريان الالتزام، وهذه الشروط لا تهم المنتفعين بالمرفق العام، بل تقتصر آثارها على علاقة الإدارة المانحة للالتزام بالملتزم. وكذلك حق الملتزم في اقتضاء تعويض مالي بقدر التعديلات التي تجريها الإدارة في الشروط اللائحية وتحمل له أضراراً أو خسائر، وكذلك تشمل مسألة مهمة أساسية وهي مسألة التوازن المالي للعقد، وهذه الشروط لا يسمح بتعديلها بالإرادة المنفردة للإدارة مانحة الالتزام[٣].

١- د. ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص٤٦٣.

٢- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٢.
- د. ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص٤٦٣.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠٨.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٠.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٠.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٣٨.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٧٥.

٣- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٠٨-٢٠٩.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٣٨.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣١٩.=

ويرى العميد (دوجي) أن فيصل التفرقة بين هذه النوعين من الشروط هو إجراء مقارنة مع حالة الإدارة المباشرة للمرفق العام، فإن كل ما يمكن الاستغناء عنه فيما لو أدير المرفق بطريقة الإدارة المباشرة، يعدّ شرطاً تعاقدياً، بينما يعدّ شرطاً لائحياً كل ما يبقى لو أدير المرفق عن طريق الإدارة العامة مباشرة، ذلك لأن طريقة إدارة المرفق لا يمكن أن تغير من طبيعة المرفق العام[1].

ج- النظام القانوني لالتزام المرافق العامة:

بعد بيان الطبيعة القانونية لعقد التزام المرافق العامة، وهي أنه عقد إداري مركب يتضمن شروطاً لائحية وشروطاً تعاقدية، نبيّن الآن أهم القواعد القانونية لمنح التزام المرافق العامة، وهي وفق ما يأتي:

١- الجهة المختصة بمنح الالتزام (أداة منح الالتزام):

تختلف القواعد القانونية التي تحدد الجهة المختصة بمنح الالتزام من دولة إلى أخرى. ففي مصر نصت المادة /١٢٢/ من دستور عام ١٩٧١م على أن: "ينظم القانون القواعد والإجراءات الخاصة بمنح الالتزامات المتعلقة باستغلال موارد الثروة الطبيعية والمرافق العامة". وبيّن القانون رقم /٦١/ لعام ١٩٥٨م كيفية منح الالتزام، إذ تنص المادة الأولى منه على أن: "يكون منح الالتزام بقرار من رئيس الجمهورية بعد موافقة مجلس الشعب". ويجوز منح الالتزام أو الامتياز بقانون، وهذا هو المتبع بالنسبة إلى التزامات التنقيب عن البترول واستغلاله. أما فيما يتعلق بمنح التزامات المرافق العامة المحلية، يكون بالحصول على موافقة المجلس المحلي المختص، وذلك وفق ما ورد في المادة /١٢٧/ من قانون الإدارة المحلية المصري رقم ٤٣/ لعام ١٩٧٩م[2].

=- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٢.

- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٥.

- د. ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص٤٦٣.

- د. مروان محي الدين القطب، مرجع سابق، ص٩٢.

- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٧٦.

١- انظر في ذلك:

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٠.

- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٥.

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٠-٣٢١.

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٠.

- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٠٩.

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٤.

- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، تنظيم الإدارة العامة، الجزء الأول، ط١، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩٥م، ص٣٧٩.

- د. محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ٢٠٠٠م، ص٢٥.

أما في سورية فإن الجهة المختصة بمنح التزام المرفق العام هي الشخصية الاعتبارية العامة التي تملك المال العام والمكلفة بتقديم الخدمة العامة، وإذا كان الملتزم أجنبياً يكون منح الالتزام بموجب اتفاقية يقرها مجلس الشعب[١].

وفي فرنسا فإن منح عقد التزام المرافق العامة يكون بقرار تصدره الحكومة على أن يستند هذا القرار إلى نص تشريعي يصدره البرلمان يخول الحكومة سلطة منح الالتزام، وأما التزام المرافق العامة المحلية فإن المجلس المحلي هو صاحب السلطة في منحه[٢].

٢- اختيار الملتزم:

بالنظر إلى النتائج التي تترتب على عقد التزام المرافق العامة سواءٌ بالنسبة إلى السلطة المانحة أو الملتزم أو المنتفعين بخدمات المرفق، فقد أحاطت التشريعات موضوع اختيار الملتزم بعناية خاصة، وذلك من خلال طرح التزامات المرافق العامة في مناقصات عامة أو مزايدات قبل منحها، وهذا الأسلوب في اختيار الملتزم يحقق العديد من الفوائد أهمها:

- وضوح الإجراءات الإدارية المتبعة.
- تحقيق العدالة والمساواة بين المتقدمين لهذا الالتزام.
- يحقق هذا الأسلوب عنصرَ الحياد والنزاهة، وبالتالي يحقق المصلحة العامة[٣].

٣- مدة التزام المرافق لعامة:

قيدت معظم التشريعات حق السلطة المانحة الالتزام بالمرفق العام في أن يكون لمدة محددة ومعقولة، باتفاق طرفي العقد الإدارة المانحة والملتزم.

وقد نص القانون المدني السوري في المادة /٦٣٤/ على أن يكون عقد الالتزام لمدة محددة من دون أن يحدد هذه المدة، أما في مصر فقد نص القانون رقم /١٢٩/ لعام ١٩٤٧م في المادة الأولى منه على أنه: "لا يجوز منح التزامات المرافق العامة لمدة تزيد عن ثلاثين سنة".

وفي فرنسا لم يحدد المشرع حداً أقصى لمدة التزامات المرافق العامة وإنما فرض أن يتم تحديد المدة في العقد، على ألا تزيد مدة الالتزام عن المدة المعتادة لاستهلاك الإنشاءات[٤].

١- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١١.

٢- المرجع السابق، ص٢١٠.

٣- انظر في ذلك:

- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٧٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١١.

٤- انظر في ذلك:

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢١.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٥.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٢.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١٠.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٨-٣٨٩.
- د. نادية ضريفي، مرجع سابق، ص١٥٩.

٤- نهاية التزام المرافق العامة:

ينتهي الالتزام بالمرافق العامة كغيره من العقود الإدارية في الحالات الآتية[١]:

- **انتهاء المدة المحددة بعقد الالتزام:** وهي النهاية الطبيعية لعقد الالتزام.
- **القوة القاهرة:** والتي يستحيل معها تنفيذ الملتزم لالتزامه.
- **فسخ العقد أو سقوطه:** ويكون ذلك بناءً على حكم قضائي، إما بناءً على رغبة الإدارة كعقوبة للملتزم نتيجة إخلاله الجسيم بشروط الالتزام، أو بناءً على رغبة الملتزم، وذلك في حال قامت السلطة المانحة بتعديل شروط العقد بشكل يخل إخلالاً كبيراً بحقوقه المالية.
- **إنهاء العقد من جانب الإدارة:** وذلك لتقديرات تتعلق بالصالح العام، ويكون ذلك باسترداد الإدارة للمرفق عن طريق شرائه من الملتزم مع تعويضه عما يلحقه من ضرر وما يفوته من كسب وتصفية كافة الأمور المالية المتعلقة بالعقد.

د- الآثار المترتبة على التزام المرافق العامة:

نظراً إلى كون عقد التزام المرافق العامة تصرفاً قانونياً مركباً يحتوي على نصوص تعاقدية، وأخرى لائحية، فإنه يرتب آثاراً متعددة من ناحية بالنسبة إلى الإدارة المانحة، ومن ناحية ثانية بالنسبة إلى الملتزم المتعاقد مع الإدارة، وثالثاً بالنسبة إلى المنتفعين بالمرفق موضوع الالتزام. فما الآثار والحقوق التي يرتبها عقد الالتزام بالنسبة إلى كل طرف منها؟

١- آثار عقد الالتزام بالنسبة إلى الإدارة المانحة:

يرتب عقد التزام المرافق العامة أربعة حقوق للسلطة الإدارية مانحة الالتزام، وهي وفق الآتي:

(أ)- **حق الإدارة في الرقابة والإشراف على التنفيذ:** للإدارة المانحة حق الرقابة على تنفيذ الملتزم (شركة أو فرد) لالتزاماته العقدية، والإشراف على أسلوبه في استغلال المرفق وتسييره لمصلحة المنتفعين، وطبقاً للشروط اللائحية التي نص عليها عقد الالتزام. كما للإدارة حق الرقابة على إعداد وإنشاء المرفق وتشغيله من النواحي الإدارية والمالية والفنية. وحق الإدارة في الرقابة والإشراف ليس مجرد حق بل واجب ومسؤولية عليها. وذلك بحكم مسؤوليتها عن حسن سير المرافق العامة، فهو حق ثابت لها في جميع الأحوال وهو من طبيعة المرفق العام ذاته، ولو لم ينص عليه عقد التزام المرافق العامة، كما يمكن لها أن تعهد بهذه الرقابة إلى هيئة عامة او خاصة، وليس من حق الملتزم الاعتراض على ذلك، وإلا يكون قد عطل حقاً مقرراً للإدارة بل واجباً عليها. لكن هذا الحق له حدود حتى لا يساء استخدامه من قبل الإدارة، بحيث لا تتدخل تدخلاً عميقاً يعطل حق الملتزم في إدارة

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٥.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٢.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٢.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٨٦-٥٨٧.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٣-٤٠٤.

المرفق الذي هو جوهر التزامه، وتحل محله في إدارته، مثال ذلك ما قضى به مجلس الدولة الفرنسي بأنه: "إذا كان يجوز للإدارة مانحة الالتزام الاطلاع على تعاقدات الملتزم، إلا أنه لا يجوز لها أن تشترط الحصول على إذنها المسبق كشرط لإبرام هذه التعاقدات أو لعقد بعض التعهدات المالية من جانب الملتزم كالقروض"[١].

وفي سورية تتم مراقبة تنفيذ الالتزام عن طريق الجهاز المركزي للرقابة المالية والهيئة المركزية للرقابة والتفتيش، بالإضافة إلى السلطة المانحة للالتزام نفسها، إذ تستطيع هذه الأجهزة توقيع الجزاءات على الملتزم عند إخلاله بالشروط من دون العودة إلى القضاء بل بناءً على امتيازات القانون الإداري ومنها امتيازات التنفيذ المباشر[٢].

(ب)- حق الإدارة في توقيع الجزاءات على الملتزم: يحسبان أن عقد التزام المرافق العامة عقدٌ إداريٌ، فهو يخضع إلى النظام القانوني للعقود الإدارية، الذي يمنح السلطة العامة سلطة توقيع جزاءات على الملتزم فيما إذا قصر في تنفيذ التزاماته العقدية. **وكأصل عام** فإنه للإدارة المانحة توقيع هذه الجزاءات من جانبها وتنفيذها مباشرة من دون اللجوء إلى القضاء، ومنها فرض غرامات مالية بسبب تقصيره في تنفيذ التزاماته. والأصل العام في العقود الإدارية عامة أن سلطة الإدارة في توقيع الجزاءات تتدرج لتصل في أقصاها بإلغاء الإدارة للعقد للتقصير الشديد، وهذا يسمى الفسخ من قبل الإدارة. ولكن في عقد الالتزام خرج القضاء الإداري الفرنسي عن الأصل العام واستقر على عدم جواز قيام الإدارة بفسخ هذا النوع من العقود من جانبها بإرادة منفردة على سبيل الجزاء، وإنما يكون للقضاء الإداري وحده الحكم بفسخ عقد الالتزام أو سقوطه، وذلك حماية للملتزم وما أنفقه من أموال في إنشاء المرفق العام وإعداده، باستثناء إذا نص العقد صراحة على حق الإدارة في إلغاء العقد لتقصير الملتزم، فيكون لها في هذه الحالة فقط سلطة إلغائه بإرادة منفردة تطبيقاً لبنود العقد. كما يجوز للإدارة المانحة الجمع بين فسخ العقد وجزاءات أخرى، وبخاصة الجزاءات المالية كتوقيع غرامة تأخير، أو مطالبة الملتزم بتعويض عما يترتب على الفسخ من ضرر

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٣-٢١٤.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٩-٣٩١.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٣٩-٣٤٠.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٣-٣٢٤.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١٥.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠١.
- د. مروان محي الدين القطب، مرجع سابق، ص١١٢.

٢- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣١٤.

لـلإدارة، أمـا الملتـزم فلـيس لـه حـق فـي التعـويض عـن إسـقاط الالتـزام لأنـه هـو مـن ارتكـب الخطأ والتقصير الجسيم[1].

(ج)- حـق الإدارة فـي تعـديل شـروط العقـد اللائحيـة: يتضـمن عقد التـزام المرافـق العامـة نـوعين مـن الشروط، الشروط التعاقدية التي تتصل بالحقوق المالية للملتزم وتتمثل في حقه بضمان التوازن المالي للعقد. والشروط اللائحية التي تتصل بتنظيم المرفق العام وتحديد قواعد استغلاله، وتحديد الرسوم التي يفرضها الملتزم لقاء خدمات المرفق. وحق الإدارة المانحة في التعديل ينصب على الشروط اللائحية فقط، لاتصالها بقواعد تنظيم المرفق للصالح العام وصالح المنتفعين بخدمات المرفق. وهذا الحق هو تطبيق للمبادئ الأساسية في سير المرافق العامة، وبالذات لمبدأ قابلية القواعد المنظمة للمرافق العامة للتغير والتعديل في كل وقت استجابة لدواعي الصالح العام والتطورات المستحدثة، وهذا الحق مستمد من طبيعة المرفق العام الذي يجب أن يساير الظروف دائماً ليؤدي خدماته على خير وجه[2].

ومن أمثلة التعديل: تعديل الأسعار والرسوم، وقواعد استغلال المرفق، وتوسيع نطاق الخدمات، وإلزام الملتزم باستخدام وسائل فنية حديثة، واستخدام مواد جديدة في إنتاج الخدمة. وقد أكد المشرع السوري حق الإدارة في تعديل الشروط اللائحية، إذ نصت المادة /٦٣٧ف/٢/ من القانون المدني السوري على أنه: "يجوز إعادة النظر في هذه القوائم وتعديلها[3]. ...".

وبالرغم من أن هذه التعديلات التي تجريها الإدارة المانحة في الشروط اللائحية بإرادة منفردة لصالح المرفق والصالح العام، إلا أنها يجب أن لا تثقل كاهل الملتزم بأعباء مالية جديدة، وإلا كان له الحق في المطالبة بالتعويض المالي لتحقيق التوازن المالي ومنها تعويضات أي عبء جديد أو خسارة أو نقص في الأرباح نتيجة التعديلات التي قامت بها الإدارة[4].

١- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٠-٣٤١.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١٧-٥٢٠.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٦.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩١-٣٩٢.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٣-٣٢٤.

٢- انظر في ذلك:
- د. ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٦٣.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٤-٢١٥.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤١-٣٤٢.

٣- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٤.

٤- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٢.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٢-٣٩٤.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠١.=

وبالرغم لما للسلطة المانحة من حق ثابت ومؤكد وحرية في تعديل الشروط اللائحية لعقد الالتزام بإرادة منفردة، إلا أن هذه الحرية لا تسري على إطلاقها، فهناك حدود لها وقيود عدة تخضع لها الحرية في التعديل وأهمها[1]:

(١)- ألا يبلغ التعديل من الجسامة الحدود المتوقعة، **أو حد إنشاء مرفق جديد** على عاتق الملتزم جبراً عنه، ويتعدى نطاق المرفق المحدد موضوع عقد الالتزام. فإذا فرضت الإدارة المانحة تعديلاً يصل إلى هذا الحد من الجسامة، فإن للملتزم طلب التعويض، أو إلغاء العقد.

(٢)- حق الملتزم في عدم الإخلال المالي للعقد، وهذا القيد مستمد من النظرية العامة للعقود الإدارية. وهذا يعني أن للملتزم الحق في المطالبة بالتعويض المالي عن الأعباء المترتبة على التعديلات التي أجرتها الإدارة، بحيث تشمل التعويض عن الخسارة المادية وما فاته من أرباح.

(٣)- أن تكون التعديلات ضرورية لحسن سير المرفق العام، أو تحقق الصالح العام الذي يحققه المرفق بالنظر إلى التطورات الحاصلة والمستجدة.

ويقوم القضاء الإداري بمراقبة مدى توافر هذه القيود، بناءً على دعوى الملتزم.

(د)- حق الإدارة في استرداد المرفق قبل نهاية العقد: للإدارة الحق في إنهاء عقودها الإدارية قبل نهاية المدة المحددة في العقد، ومن دون خطأ من المتعاقد، تبعاً لمقتضيات الصالح العام واحتياجات المرافق العامة. وسلطة هذا الحق هي من خصائص العقود الإدارية، وممارسته لا تحتاج إلى نص في العقد أو اللوائح أو القوانين، وأساس هذه السلطة هو من المبادئ الحاكمة لسير المرافق العامة، وخاصة مبدأ قابلية المرافق العامة للتغير والتعديل، كما أن سلطة إنهاء العقد الإداري هي صورة أو امتداد لسلطة الإدارة في تعديل شروط العقد، بحيث ينصب التعديل على مدة العقد[2].

لذلك نزولاً عند هذه القواعد العامة للعقود الإدارية، وإذا تبين للسلطة الإدارية أن طريقة الامتياز لم تعد تتفق مع المصلحة العامة للمرفق، فإن للإدارة المانحة الحق في استرداد المرفق العام من الملتزم، قبل انتهاء مدة الالتزام. ويطلق على هذه السلطة في عقد الالتزام حق **(استرداد الالتزام)**.

=- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٤-٢١٥.

- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١٦-٥١٧.

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٤-٣٢٥.

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٧.

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٥.

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٢.

- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٣١٥.

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٥.

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٢-٣٤٣.

ولكن إذا قامت السلطة باسترداد المرفق قبل نهاية مدته الطبيعية، فهي تلتزم بتعويض الملتزم، وذلك عن طريق شرائه ودفع التعويضات كافة عما يلحق به من أضرار جراء ذلك حتى نهاية العقد، وفي هذه الحالة ليس للملتزم أن يحتج على الإدارة بقاعدة الحق المكتسب، أو بقاعدة القوة الملزمة للعقد، بل كل ما له من حقوق ينحصر في المطالبة بالتعويضات[١].

وهنا يمكن التمييز بين استرداد الإدارة المانحة للمرفق قبل نهاية العقد، وإلغاء العقد أو سقوطه أو فسخه، **ففي حالة إسقاط أو فسخ أو إلغاء العقد،** يكون جزاءً لتقصير الملتزم وأخطائه وإخلاله بإدارة المرفق، والأصل العام أن يحكم بذلك القضاء الإداري ولا تقوم به الإدارة بنفسها، وهنا لا يستحق الملتزم تعويضاً عن هذا الفسخ أو الإسقاط بسبب تقصيره وخطئه، أما في حالة استرداد المرفق فلا يكون بسبب الخطأ أو التقصير من الملتزم، وإنما يتم بإرادة منفردة من الإدارة المانحة لمقتضيات المصلحة العامة والسياسة العامة للدولة، إذا رأت أنه من المناسب للصالح العام أن يدار المرفق العام بطريقة أخرى في المؤسسة العامة أو الإدارة المباشرة، وهنا يستحق الملتزم التعويضات كافة، وفوات الأرباح أو الخسائر الناجمة عن الاسترداد حتى نهاية مدة العقد[٢].

٢- آثار العقد بالنسبة إلى الملتزم (صاحب الامتياز):

تقسم آثار عقد الالتزام بالنسبة إلى الملتزم إلى شقين: حقوق الملتزم من ناحية، والتزاماته وواجباته من ناحية أخرى:

(أ)- حقوق الملتزم: يستمد الملتزم هذه الحقوق من الشروط التعاقدية في عقد الالتزام، ويغلب عليها الطابع المالي. ومن هذه الحقوق:

(١)- حق الملتزم في اقتضاء الرسوم المتفق عليها من المنتفعين: أهم ما يتمتع به الملتزم من حقوق تعويض ما أنفقه في أثناء إدارة واستغلال المرفق العام موضوع الالتزام هو المقابل والرسوم التي يتقاضاها من المنتفعين بخدمات المرفق، وهذه الرسوم هي في منزلة ثمن الخدمة التي يقدمها لهم. وتعدّ هذه الرسوم من الشروط اللائحية في عقد الالتزام؛ أي يحق للإدارة

١- انظر في ذلك:
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٨٦-٥٨٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٥.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٧.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٥.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠١.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٢-٣٤٣.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٢٠-٥٢٢.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٣.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٢١.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٨٦-٥٨٧.

المانحة التدخل في أي وقت لتعديل هذه الرسوم إذا شعرت أن ذلك يشكل عبئاً على المنتفعين، من أجل المصلحة العامة ومصلحة المرفق العام. وقد نص كل من القانون المدني السوري في المادة /٦٣٧/، وقانون التزام المرافق العامة المصري رقم /١٢٩/ لعام ١٩٤٧م في المادتين /٣-٥/، على حق الإدارة المانحة متى اقتضت المنفعة، في أن تعدل من تلقاء نفسها أركان تنظيم المرفق العام، وبوجه خاص قوائم الأسعار الخاصة به، كما وضعا حداً على الأرباح لا يجوز للملتزم أن يتخطاه، وهذا الحد هو /١٠%/ سنوياً من رأس المال الموظف والمرخص به من السلطة المانحة، على أن يتم خصم مقابل استهلاك رأس المال (نفقات الاستهلاك)[١].

(٢)- المزايا المالية الممنوحة إلى الملتزم: في كثير من الأحيان تتعهد الإدارة المانحة بتقديم بعض المزايا المالية أو القانونية للملتزم بغية مساعدته في تسيير وإدارة المرفق العام موضوع الالتزام. لذلك يصبح للملتزم الحق في الحصول على سائر هذه المزايا المالية والقانونية التي يُتفق عليها ومنها: الإعانات، والقروض أو ضمان فوائد، وضمان حد أدنى من الأرباح، أو تعهد الإدارة بعدم منح امتيازات أو تراخيص لمشروعات منافسة قد تمتعه ببعض امتيازات السلطة العامة لنزع الملكية للمنفعة العامة والضبط الإداري، أو تخصيص بعض الأموال العامة أو الخاصة المملوكة للمرفق العام لمشروع الملتزم، وهذه المزايا وغيرها من الشروط التعاقدية في عقد الالتزام، لذلك لا يجوز للإدارة تعديلها منفردة[٢].

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٦.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٨.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٣.
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٨-٣٩٩.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٦-٣٢٧.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١١-٥١٢.
- د. عبد الله طلبة، مبادئ القانون الإداري، الجزء الثاني، مطبعة ابن خلدون، دمشق، عام ١٩٩٠م، ص٣٣٩.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٧٩.

٢- انظر في ذلك:

- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٧-٣٩٨.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠١.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١٢-٥١٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٦-٣٢٧.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٩.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٣.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٧٩.
- D. M. Auby, D. Ducos- Ader. Droit administratif, paris, 1973, p573.

(٣)- التوازن المالي المشروع للعقد: إن الملتزم عندما يقبل إدارة المرفق العام وتسييره واستغلاله وفق الشروط الواردة في عقد الالتزام، تتشكل لديه فكرة عامة عن حقوقه والتزاماته، وتكوّن نسبة الحقوق إلى تلك الالتزامات التوازن المالي للعقد، أي ماله من حقوق تعادل أو تفوق ماله من التزامات. وهذه لا تشكل مزية لعقد الالتزام، إنما هي فكرة أساسية في العقود الإدارية العامة، وهنا يثبت الحق للملتزم ولو لم ينص عليه دفتر الشروط[١].

هذا التوازن المالي للعقد يمكن ان يختل لأسباب عدة، منها تدخل الإدارة المانحة لتعديل الشروط اللائحية للعقد، وهذه قد ترتب عليه زيادة في أعبائه وتلحق به خسارة، فهنا من حق الملتزم أن يعوض عنها تعويضاً كاملاً، لا يشمل فقط ما لحقه من خسارة، بل أيضاً ما فاته من ربح معقول. وقد يختل التوازن المالي بسبب إجراءات عامة إدارية او تشريعية تصدرها الدولة ولا تعني بها الملتزم بالذات، وإنما تعني بها الكافة، ولكن يترتب عليها زيادة أعباء الملتزم، وهذه ما يطلق عليها نظرية فعل الأمير، وينتج عن هذه النظرية أنه على الإدارة إصلاح الضرر الذي تحمّله الملتزم عن طريق التعويض المالي الكامل للخسائر المادية التي تحملها والمكاسب التي فاتته. كما يختل التوازن المالي للعقد بسبب حوادث طارئة وغير متوقعة ترتب على حدوثها أن تنفيذ الملتزم لالتزاماته وإن لم يصبح مستحيلاً صار مرهقاً بحيث يهدده بخسائر فادحة، مثال ذلك: الإضراب، فإذا استطاع الملتزم إقامة الدليل على أن الإضراب لم يكن بسببه، ولم يكن بوسعه استبدال عمالٍ غير مضربين بالعمّال المضربين، أو تلافي إضرابهم بأي وسلة أخرى، فإنه هنا إذا لم يتفق الملتزم مع الإدارة المانحة على قيمة التعويض المستحق، يلجأ إلى القضاء الإداري ليقرر له التعويض المناسب والتعويض يكون جزئياً وليس كاملاً، ويشمل كل ما أصاب الملتزم من خسارة وكل ما فاته من ربح[٢].

١- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٧.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤١-٣٤٤.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٧.

٢- انظر في ذلك:
- د. عبد الله طلبة، مبادئ القانون الإداري، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص٣٤٥-٣٥٤.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٢.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٤.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٤٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٧-٣٢٨.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٧-٢١٨.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٨٠-٥٨٥.

(ب)- واجبات الملتزم: لا تقتصر آثار عقد الالتزام بالنسبة إلى الملتزم على تمتعه ببعض الحقوق، بل أيضاً يلقي على عاتقه بعض الالتزامات والواجبات التي يجب مراعاتها في أثناء قيامه بإدارة المرفق العام واستغلاله وأهمها:

(١)- عقد الالتزام من العقود التي يكون فيها لشخص الملتزم أهمية كبيرة (مليء مالياً، وذو سمعة حسنة). لذلك تراعى في التقديرات الشخصية للملتزم (فردٍ أو شركة). وهذا يقتضي أن يقوم الملتزم بتنفيذ العقد بنفسه. فلا يجوز أن يعهد إلى غيره بإدارة المرفق واستغلاله أو أن يتعاقد بشأنه من الباطن، والإخلال بهذا الواجب يعدّ إخلالاً بالشروط التعاقدية، وتنازلاً عن حقوقه والتزاماته الناتجة عن العقد، وهذا غير جائز إلا بإذن من الإدارة المانحة للالتزام، وكل تنازل عن الالتزام للغير من دون موافقة الإدارة يعد باطلاً[١].

(٢)- يقوم الواجب الأساسي للملتزم على أداء الخدمة التي أنشئ المرفق من أجلها، وقد أبرم هذا العقد ليؤدي هذه الخدمة على الوجه الذي حدده العقد، لذلك وجب عليه إدارة المرفق العام واستغلاله وتسييره وأداء خدماته بصورة منتظمة طيلة مدة الالتزام ووفقاً للشروط الواردة في عقد الالتزام، والشروط التي تفرضها طبيعة العمل والخدمة. وهذا يشكل احترام الملتزم للشروط اللائحية للعقد، وقواعد استغلال المرفق العام، وتمكين الإدارة المانحة ومندوبيها من ممارسة حقها في الإشراف والرقابة والتفتيش على نشاط المرفق وسجلاته وحساباته[٢].

(٣)- يجب على الملتزم احترام سائر القوانين واللوائح، كلوائح الضبط الإداري التي تستهدف حماية النظام العام بعناصره (الأمن العام، والصحة العامة، والسكينة العامة، والآداب العامة)، وقوانين الضرائب ورسوم التجارة والتأمينات الاجتماعية ...[٣].

(٤)- يجب على الملتزم الذي يقوم على إدارة المرفق العام، أن يلتزم بإدارته للمرفق وفقاً لأحكام القانون الإداري ومبادئه، ومراعاة القواعد الأساسية في سير المرافق العامة: أي مراعاة مبدأ المساواة أمام المرافق العامة في المعاملة بين المنتفعين الذي يوجدون في الظروف نفسها. ومبدأ قابلية المرافق العامة للتغير والتعديل في كل وقت، وهذا يقتضي تنفيذ ما تجريه الإدارة من

١- انظر في ذلك:
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٥.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٦.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٠.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١٤.
- د. محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، مرجع سابق، ص٢٩.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٤.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١٤.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٥.

٣- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١٥.

تعديلات على الشروط اللائحية، بما يتلائم مع تنظيم المرفق وتشغيله ومع التطورات المستجدة لظروف الحياة، مع المطالبة بالتعويض بعد ذلك إن كان له محل. ومبدأ استمرار سير المرافق العامة بانتظام واطراد، هو السهر المتواصل على المرفق ليقدم خدماته للمنتفعين، مع عدم الاعتراف للملتزم بحق الامتناع عن تنفيذ التزاماته، حتى لا يتوقف المرفق العام في حال عدم وفاء الإدارة المانحة للالتزام بالتزاماتها[1].

٣- آثار عقد الالتزام للمنتفعين من خدمات المرفق العام:

القاعدة العامة في العقود هي (نسبية آثار العقود) بحيث تقتصر آثارها على أطرافها ولا تتعداهم إلى الغير، إلا أن من العقود الإدارية ما ينتج آثاراً بالنسبة إلى الغير فيكسبون منها بعض الحقوق، ويظهر ذلك واضحاً في عقد امتياز المرافق العامة، بحسبان أن المنتفعين يتلقون الخدمات من مرفق عام وليس من مشروع خاص، ولكنه مرفق عام يديره شخص خاص، لهذا تنشأ علاقة وحقوق للمنتفعين بخدمات المرفق العام بينهم وبين السلطة العامة المانحة للالتزام من ناحية، وبينهم وبين الملتزم من ناحية ثانية[2].

(أ)- حقوق المنتفعين تجاه الإدارة مانحة الالتزام: الأصل أنَّ الدولة مكلفة بإدارة المرافق العامة، فإذا عهدت إلى غيرها القيام بهذه المهمة كان ذلك عوناً لها في وظيفتها، أي لا يعدّ عقد الالتزام لإدارة مرفق عام تنازلاً أو تخلياً من الدولة عن المرفق العام، بل تظل ضامنة له ومسؤولة عن إدارته واستغلاله بالإشراف والرقابة عليه، وتعديل أركان تنظيمه وقواعد إدارته واسترداده. وهذه الحقوق مقررة لمصلحة المرفق العام ومصلحة المنتفعين، لذلك كان لهؤلاء الحق في مقاضاة الإدارة. وتنشأ هذه الحقوق في حالة عدم وجود عقد مباشر بين الملتزم والمنتفعين، لذا من حق المنتفعين في هذه الحالة مراجعة الإدارة والطلب إليها التدخل لإجبار الملتزم على احترام شروط عقد الالتزام أو تنفيذ التعديلات التي أجرتها الإدارة على الشروط اللائحية لصالح المنتفعين، أو لإجبار الملتزم على تطبيق القواعد الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة، كالمساواة والعدالة بين المنتفعين، بحيث لا يمتنع بغير حق عن تقديم الخدمة إلى من استوفي شروط الحصول عليها، لأنهم المستفيدون من الخدمة ومن المرفق العام الذي وجد لإشباع حاجاتهم، فإذا أهملت الإدارة في أداء هذا الواجب، بأن

١- انظر في ذلك:
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٥-٣٩٦.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥١٤-٥١٥.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٦.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٤.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٨.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٤-٣٤٥.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٨.

أجابت بالرفض أو امتنعت عن الإجابة عُدّ رفضها أو امتناعها قراراً إدارياً مخالفاً للقانون، وحقّ للقضاء الإداري إلغاؤه، وتوجب على الإدارة التدخل، وهذا ما أخذ به مجلس الدولة الفرنسي[1].

(ب)- حقوق المنتفعين تجاه الملتزم ذاته: للأفراد حق الانتفاع بالخدمات التي يقدمها المرفق العام ما دامت شروط الانتفاع متوافرة فيهم، ويرتب هذا لهم حقاً مباشراً في رقابة الملتزم في دقة تنفيذه لالتزاماته بحسن أداء الخدمة وفي احترام شروط عقد الالتزام، وذلك بصرف النظر عن وجود عقد بينهم وبين الملتزم. فإذا ارتبط الملتزم بالمنتفعين بعقود خاصة، فإنه يلتزم بتقديم خدمات المرفق على الوجه المألوف لقاء الرسوم المقررة التي يتقاضاها منهم وذلك على أساس العقود المبرمة بينهم في إطار شروط عقد الامتياز وملحقاته وحدوده. وإذا لم يوجد عقد بين الملتزم والمنتفعين، جاز لكل من استوفى شروط الانتفاع بالخدمة أن يطالب الملتزم والإدارة -إدارياً وقضائياً- بتنفيذ جميع الشروط المنصوص عليها في عقد الامتياز لصالح المنتفعين، وتطبيق القواعد الأساسية الحاكمة لسير عمل المرافق العامة، وخاصة المساواة في المعاملة بين المنتفعين[2].

- وقد اختلف الفقه في تحديد الطبيعة القانونية لحق المنتفعين في حال لم يكن هناك عقد مع الملتزم: ففي بدء الأمر تم إرجاع هذا الحق إلى نظرية الاشتراط لمصلحة الغير المدنية، بحسبان أن السلطة العامة المانحة وهي تتعاقد مع الملتزم إنما تشترط لمصلحة المنتفعين. غير أن الفقه والقضاء وخصوصاً في فرنسا، قد عدلا عن الأخذ بهذه الفكرة لأسباب أهمها: أنه لا يمكن تحديد المنتفعين من المرفق مسبقاً، لأن الإدارة المانحة تستطيع التدخل والتعديل في قواعد إدارة المرفق واستغلاله ما يجعل تحديدهم شبه مستحيل. وكذلك قبول المنتفعين لدفع الرسوم لا يجعل الحق نهائياً، لأن الإدارة تستطيع التعديل في كل وقت. كما يمكن للمنتفعين مقاضاة الإدارة والملتزم معاً. كل ما سبق جعل الفقه الإداري الحديث يُرجع أساس حقوق المنتفين في المرفق العام موضوع الالتزام إلى الطبيعة الإدارية لعقد الالتزام،

١- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٠.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٨.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٤.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٢٨.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٤-٣٤٥.

٢- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢١٩.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦٧.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٤-٣٤٥.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٩.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٢٣.

وموضوعه إدارة مرفق عام واستغلاله، لهذا معظم شروطه لائحية يمتد أثرها إلى المنتفعين، وهذا سبب واضح لتسويغ حقوق المنتفعين[1].

هـ- تقدير نظام امتياز المرافق العامة وتقييمه: امتياز المرافق العامة كطريقة من طرق إدارة المرافق العام له مزايا وعيوب أهمها ما يأتي[2]:

١- مزايا أسلوب الالتزام:

(أ)- تؤدي طريقة الالتزام في إدارة المرافق العامة إلى تحرير المرفق العام من التعقيدات الإدارية والروتين، ويحقق المرونة والسرعة في إدارة المرفق العام واستغلاله، واستخدام أدوات القانون الخاص التي تتفق مع طبيعة المرافق الاقتصادية.

(ب)- تسمح هذه الطريقة للسلطة العامة بالتفرغ لإدارة المرافق العامة الإدارية والتي لا يمكن تركها إلى الأفراد، وأن طريقة الالتزام توفر على الدولة النفقات الباهظة والمخاطر المالية التي تحتاج إليها المرافق الاقتصادية.

(ج)- عودة المرفق العام موضوع الالتزام بكل أدواته ومنشآته إلى الإدارة المانحة، بعد انتهاء مدة العقد، فإذا ما أحسنت استغلاله عاد عليها بالربح، وعُدّ مورداً جديداً للميزانية.

(د)- تؤدي هذه الطريقة إلى إبعاد المرفق عن التقديرات السياسية التي قد تؤثر في إدارة المرفق، وخاصة في الانتخابات، وأثرها في تعيين العاملين في المرفق، ما يسبب نفقات باهظة ترهق المرفق والميزانية.

٢- عيوب أسلوب الالتزام:

بالرغم من المزايا والمحاسن السابقة لطريقة الالتزام في إدارة المرافق العامة واستغلالها، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب والمساوئ أهمها[3]:

١- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٤-٣٤٥.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٢٩.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٢٥-٥٢٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٩-٢٣٠.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٠-٣٥١.
- د. عبد الرحيم الصفدي، المرافق العامة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، عام ١٩٩٨-١٩٩٩م، ص٨٦.

٢- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٢-٣٥٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣٠-٣٣١.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٠-٢٢١.
- د. ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص٤٢٥-٤٢٦.

٣- انظر في ذلك:
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣٠-٣٣١.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٠-٣٧١.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢١.

(أ)- يسعى الملتزم إلى الربح وفي ذلك سيلجأ إلى مختلف الوسائل لرفع قوائم الأسعار أو خفض نوعية الخدمة، ما يؤدي إلى ارتفاع رسوم الخدمات التي يؤديها المرفق العام نتيجة إضافة أرباح الملتزم التي كان يمكن تجنبها من التكاليف لو أمكن للدولة تشغيل واستغلال المرفق.

(ب)- ضعف الرقابة من قبل الإدارة على الملتزم قد يؤدي إلى سوء الخدمة، أو إلى التدخل الأجنبي في شؤون الدولة عن طريق الملتزم، وخاصة في الالتزامات الكبيرة ذات الأهمية الاقتصادية كشركات البترول الضخمة وغيرها.

(ج)- زيادة تدخل الإدارة مانحة الالتزام تحقيقاً للمصلحة العامة يجعلها تضطر إلى تقديم المعونات المالية والمساعدة، ما يفقد الالتزام بعضاً من فوائده بالنسبة إلى السلطة وجاذبية بالنسبة إلى الملتزم.

(د)- طريقة إدارة المرافق العامة بالالتزام هي طريقة رأسمالية، لا تحبذها الدول الاشتراكية، لذلك بعد انتشار الأفكار الاشتراكية انحسر مجال طريقة الالتزام، وأصبحت تقتصر على المرافق الاقتصادية قليلة الأهمية.

ونخلص إلى القول: إن طريقة الالتزام في إدارة المرافق العامة، تقوم على تعاقد الدولة مع فرد أو شركة لإدارة مرفق عام غالباً اقتصادي، واستغلاله لمدة محدودة، مستخدماً ذلك الفرد أمواله وعمّالة وأدواته وعلى مسؤوليته، في مقابل أن يتقاضى الملتزم رسوماً من المنتفعين بخدمات المرفق العام المحققين لشروط الانتفاع وفقاً لما تقرره الإدارة.

والطبيعة القانونية لعقد الالتزام، أنه عقد إداري من طبيعة خاصة ومركبة يتضمن نوعين من الشروط اللائحية والتعاقدية، وموضوعه إدارة واستغلال مرفق عام، ويرتب هذا العقد حقوقاً للإدارة المانحة للالتزام بمهمة الرقابة والإشراف وتوقيع الجزاءات وتعديل الشروط اللائحية وفق المستجدات والتطورات واستعادة المرفق، كما ينتج عنه حقوق للملتزم بتقاضيه الرسوم من المنتفعين بخدمات المرفق والحصول على المزايا المالية وحقه في المحافظة على التوازن المالي للعقد، كما يرتب حقوقاً والتزامات للمنتفعين من المرفق اتجاه الإدارة المانحة والملتزم معاً. ونظراً إلى انحسار استخدام هذه الطريقة في كثير من الدول وخاصة ذات الأفكار الاشتراكية، اقتصرت على المشروعات والمرافق قليلة الأهمية منعاً للتدخل الأجنبي في شؤون الدولة.

رابعاً- الاستغلال غير المباشر (مشاطرة الاستغلال):

هو طريق من طرق إدارة المرافق العامة، ويعد طريقة وسط بين الإدارة المباشرة وعقد الالتزام، كما إنه طريقة بمقتضاها تعهد السلطة العامة لفرد أو لشركة بإدارة مرفق عام -غالباً مرفق اقتصادي- في مقابل تعويض مالي يتقاضاه من السلطة العامة. وتحتفظ الإدارة بملكية المرفق وتحمّل مخاطره المالية مع تخلص المرفق من الروتين الإداري الذي يعرقل تحقيقه لأهدافه، مع

عـدم اسـتغلال المنتفعـين بخـدمات المرفـق عـن طريـق رفـع الأسـعار والرسـوم المفروضـة للانتفـاع بخـدمات المرفـق العـام، لأن مسـتغِل المرفـق فـي الاسـتغلال غيـر المباشـر لا يتقاضـى أرباحـه كرسـوم، إنمـا مبلغـاً ماليـاً ثابتـاً مـن الإدارة علـى صـورة نسـبة معينـة مـن أربـاح المرفـق أو مـن إيـراده الـذي يحققـه من اقتضاء رسوم مقابل خدماته للجمهور[١].

وقد استُعملت طريقة الاستغلال غير المباشر لتفادي الانتقادات التي وُجّهت إلى كل من طريقة الإدارة المباشرة وطريقة التزام المرافق العامة. وبحسبان أنها مركز وسط بين الاثنتين، فهي تمتاز عن الإدارة المباشرة بأن الإدارة لا تتولى بنفسها إدارة المرفق العام، بل يقوم بذلك فرد أو شركة، ولكنها تقترب من طريقة الإدارة المباشرة في أن السلطة العامة هي التي تتحمل مخاطر المرفق في الربح والخسارة وتجهيزه لأداء الخدمات للمنتفعين، وفي المقابل تعود إليها الأرباح التي حققها المرفق العام، إلا المبلغ المتفق عليه للمستغِل، سواءٌ أكان مبلغاً ثابتاً، أم نسبةً من الأرباح أم إيرادات المرفق. وبما أن الإدارة في مشاطرة الاستغلال تتحمل المخاطر المالية كافة للمرفق الذي يدار لحسابها، يكون لها الحق في أن تمارس سلطات واسعة في التدخل والرقابة والإشراف على المرفق، غالباً ما يُستعمل أسلوب الإدارة المباشرة في المرافق العامة الإدارية، أما مشاطرة الاستغلال فهي غالباً في المرافق الاقتصادية[٢].

ومن ناحية أخرى نجد أن عقد مشاطرة الاستغلال يتشابه مع عقد الالتزام للمرافق العامة في أن فرداً أو شركة هو الذي يقوم بإدارة المرفق العام واستغلاله، وأن عمّال المرفق العام المستخدمين في المشروع ليسوا عمّالاً عموميين، كما يكون للإدارة الحق في الرقابة والإشراف في الأسلوبين، إلا أنها تكون أشد وأوسع في عقد مشاطرة الاستغلال[٣].

١- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٣-٣٥٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٢.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٨.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣١.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٣٢.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٤٥.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٢.

٢- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣١-٣٣٢.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٣٣.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٨.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٤.

٣- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٤.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٢.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٨.

في حين يختلف عقد مشاطرة الاستغلال عن عقد التزام المرافق العامة، لجهة أن المستغِل في المشاطرة لا يقوم بإدارة المرفق واستغلاله لحسابه، وإنما لحساب الإدارة التي تتحمل مخاطر المرفق كافة، وذلك لقاء تعويض مالي يتقاضاه. كما أن الملتزم في إدارة المرفق العام يقدم رأس المال اللازم لإعداد المرفق العام وتجهيزه لاستغلاله وإدارته، وذلك مقابل ما يتقاضاه من رسوم من المنتفعين بخدمات المرفق، بينما في عقد المشاطرة لا يقدم المستغِل رأس مال إلا في حالات قليلة، إنما يقوم بمهمة الإدارة والاستغلال، في حين تتحمل الإدارة الأعباء اللازمة لإعداد المرفق وتجهيزه لأداء الخدمات[1].

ويختلف أيضاً من حيث اقتضاء المقابل المالي لإدارة المرفق واستغلاله، فالمستغِل في عقد المشاطرة يحصل على المقابل المالي من الإدارة محسوباً على أساس النتائج المالية لاستغلال المرفق أو وقف الاتفاق الحاصل بين الإدارة والمستغِل، بينما الملتزم يحصل على المقابل المالي لإدارة واستغلال المرفق من الرسوم التي يتقاضاها من المنتفعين بخدمات المرفق مباشرة. وإن حق الرقابة والإشراف على استغلال المرافق العامة في عقد المشاطرة، أشد وأوسع منها في عقد الالتزام، بحسبان أن الإدارة تتحمل المخاطر المالية كافة في عقد المشاطرة[2].

هذه الطريقة في إدارة المرافق العامة كغيرها من الطرق لها مزاياها وعيوبها. وقيل في مزاياها أنها تجمع بين مزايا طريقة الإدارة المباشرة وطريقة عقد الالتزام، وإنها تستبعد مساوئهما، لأنها ستقضي على الإجراءات الإدارية البطيئة والروتينية وتخفف من تكاليفها، وأنها تتشارك مع الإدارة في الأرباح. إلا أنها لم تحقق الآمال المرجوة منها، فالإدارة تتدخل بشكل واسع في إدارة المرفق ما يؤدي إلى إعاقة عمل المرفق وفاعليته، كما أن الإدارة تتكبد تكاليف باهظة على المرفق في هذه الطريقة ربما تفوق ما يحققه المرفق من إيرادات أو أرباح، لذلك فقد فشلت هذه الطريقة في

١- انظر في ذلك:
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٣٢-٥٣٣.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٢-٢٢٤.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٤٥-٢٤٦.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧١-٣٧٣.

٢- انظر في ذلك:
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٢.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٣.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٨-٤٠٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣٢.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٣٢-٥٣٣.

- Terneyre. PH, La notion de Convention de delegation, A.J.D.A. 1996, p588.
- Chapus, R, Droit Administratif, T1, op. cit, p567.

التطبيق العملي وعجزت عن تحقيق ما عقد عليها من آمال، وأصبحت نادرة التطبيق في الوقت الحاضر[1].

نخلص إلى القول إن طريقة الاستغلال غير المباشر تقوم على أفكار عدة منها: أن يتولى فرد أو شركة إدارة المرفق العام، ويحصل المستغِل لقاء إدارته المرفق على مقابل مالي من الدولة وليس من الرسوم التي يدفعها المنتفعون لقاء خدمات المرفق، وأن الدولة تتحمل المخاطر كافة الناجمة عن إدارة المرفق، لذلك فهي تمارس إشرافاً ورقابةً بشكل واسع وأشد من رقابتها على المرافق التي تدار بطريق التزام المرافق العامة.

خامساً- شركات الاقتصاد المختلط (الاستغلال المختلط):

تعدّ هذه الطريقة أحدث أساليب إدارة المرافق العامة، ذات الطبيعة الاقتصادية، وأكثر شيوعاً في الوقت الحاضر، خصوصاً في الدول الغربية، ومن المرافق التي تدار بهذه الطريقة مرافق (الكهرباء، والمياه، والنقل الداخلي، ...).

وطريقة الاقتصاد المختلط في إدارة المرافق العامة **تعني أن تشترك الدولة (كسلطة مركزية او أي شخص من الأشخاص العامة الأخرى) مع الأفراد في إنشاء شركة مساهمة، بهدف إدارة مرفق عام اقتصاد**[2]. وفي هذه الطريقة يجب أن تشارك الدولة في رأس مال هذه الشركة المساهمة التي ستدير المرفق العام الاقتصادي، فتقوم بشراء بعض أسهم الشركة أو تتملك بعض سندات الشركة، أي قد تكون حصة الدولة في الشركة حصة نقدية او حصة عينية كالعقارات والآبار والمناجم. وهكذا يكون رأس مال الشركة مشتركاً بين الدولة والأفراد المساهمين مثلها، لذلك يكون للدولة في هذا الأسلوب بإدارة المرفق العام صفتان: **الأولى** كمالك لجزء من رأس مال الشركة تشارك بنسبة هذه الحصة في الأرباح وفي الإدارة. **والثانية** أياً كانت

١- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٤.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٥.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣٢.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٩.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٣٣.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٧٥.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٧.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٥.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٤.
- د. ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص٤٣٣.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٣٤.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٣.
- د. فؤاد العطار، القانون الإداري، ط٣، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٧٦م، ص٤١٥.

حصتها في رأس مال الشركة صفتها كسلطة عامة قوامة على المرافق العامة تسعى إلى تحقيق الصالح العام، فيكون لها السلطة الرقابية المتعلقة بالأحكام الأساسية لسير المرافق العامة.

وهذه الشركة المساهمة وإن كانت تستهدف الربح، إلا أنه ليس هو الهدف الرئيس والوحيد وإنما الهدف الأهم هو إدارة المرفق العام الاقتصادي الذي تقوم عليه الشركة على أفضل وجه وبأكبر كفاءة ممكنة[1].

أ- خصائص طريقة الاستغلال المختلط:

تتميز طريقة الاستغلال المختلط في إدارة المرافق العامة ببعض الخصائص أهمها[2]:

١- هذه الطريقة تحاول تحقيق التوفيق بين أسلوبي الإدارة المباشرة وعقد الالتزام، من خلال التخلص من عيوب الإدارة المباشرة من بطء وتعقيد وروتين وتكاليف باهظة، وعيوب عقد الالتزام المتمثلة في أن الملتزم يسعى إلى الربح على حساب مصلحة المرفق العام.

٢- في هذه الطريقة لا تتحمل الدولة وحدها العبء المالي للمرفق، بل يشارك الأفراد في تحمله وفق إسهامهم في رأس مال الشركة، كما تتحمل المسؤوليات القانونية أو التضامنية كافة المترتبة على ممارسة نشاطها.

٣- تجعل هذه الطريقة المرفق يستفيد من قدرات الموارد البشرية الخلاقة ومبادراتهم الفعالة في إدارة المرفق، بعيداً عن الروتين الحكومي والتعقيدات الإدارية المركزية.

٤- شركة الاقتصاد المختلط هي التي تدير المرفق العام وليس بوساطة الدولة كما في طريقة الإدارة المباشرة، أو الأفراد كما في عقد الالتزام.

١- انظر في ذلك:
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٣.
- د. فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دار الثقافة الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩١م، ص٣٨.
- د. بكر القباني، مرجع سابق، ص٣٥٨.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٧.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٣٤.
- د. مروان محي الدين القطب، مرجع سابق، ص١٩٥.

٢- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٥-٣٥٦.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٥-٢٢٦.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٣-١٠٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٧-٣٤٨.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٣٥.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣٣-٣٣٤.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٣٤٦-٣٤٧.
- د. فؤاد العطار، مرجع سابق، ص٤١٦.
- د. بكر القباني، مرجع سابق، ص٣٥٧-٣٥٨.

٥- تحقق هذه الطريقة رقابة قوية للدولة على إدارة المرفق واستغلاله، فلها رقابة داخلية وخارجية من خلال ممثليها في مجلس الإدارة، ويكون معيارهم في ذلك المصلحة العامة، وبالتالي عليهم عند التعارض بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة ترجيح المصلحة العامة التي يهدف المرفق العام إلى تحقيقها في كافة الأحوال، وتكون الرقابة الخارجية في تنظيم المرفق وتسييره كسلطة عامة.

٦- بما أن المرفق العام الذي يدار بهذه الطريقة يأخذ شكل شركة مساهمة، تخضع من حيث الأصل في علاقاتها القانونية إلى القانون الخاص، فإن العاملين فيها لا يعدّون موظفين عامين، إنما عمّالاً يخضعون إلى القانون الخاص.

٧- توزع الأرباح الناتجة عن نشاط الشركة حسب الاتفاق، مع مراعاة نصيب كل من الإدارة والمساهمين في تكوين رأس مال الشركة.

٨- تُعدُّ هذه الطريقة إحدى آليات التعاون بين القطاعين العام والخاص، وهي تجمع بين مزايا وجود السلطة العامة ومزايا الحوافز الفردية لتكون النتيجة النهائية تحقيق الصالح العام.

٩- يجب أن يكون إحداث الشركة بقانون، لأنها تدير مرفقاً عاماً ما يوجب منح صلاحيات إلى الدولة في الرقابة والإدارة، وتمتعها بامتيازات استثنائية، تخالف ما يسمح به القانون التجاري، كون تعديل القانون يكون بقانون. أيضاً تعني هذه الشركة تقديم الدولة قدراً من المال للإسهام في رأس مال الشركة، وهذا المال مال عام خارج عن تقديرات موازنة الدولة.

ب- أسباب اللجوء إلى طريقة الاستغلال المختلط:

هناك أسباب عدة قد تدفع الدولة إلى اختيار طريقة الاقتصاد المختلط في إدارة المرافق العامة، وتفضيلها عن غيرها من الطرق الأخرى، أهمها[١]:

١- رقابة الدولة في عقد الالتزام بالمرفق العام مجرد رقابة خارجية وغير شديدة، خصوصاً إذا كان المرفق الاقتصادي حيوياً للمواطنين، فتقوم الدولة بتحويل هذا العقد إلى شركة الاقتصاد المختلط، لأنها توفر لها رقابة قوية وواسعة، سواء الرقابة الداخلية من خلال ممثليها في مجلس إدارة الشركة او الرقابة الخارجية على حسن سير المرفق العام.

كما أن قانون إحداثها يعطيها امتيازات تسمح لها بالسيطرة على إدارة المرفق من الناحية القانونية والعملية، وهذا السبب كان وراء إقدام فرنسا في مرحلة ما بين الحربين العالميتين، على الاتفاق عام ١٩٣٧م مع الشركات صاحبة امتياز أو التزام النقل بالسكك الحديدية، لأجل إنشاء شركة اقتصاد مختلط، بحيث أصبح لها سلطة التدخل في توجيه المرفق لتحقيق الصالح العام.

١- انظر في ذلك:

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٤٩-٣٥٠.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٤.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣٣-٣٣٤.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٣-١٠٤.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٥٣٤-٥٣٥.

٢- الملتزم في إدارة المرفق العام قد يمر بظروف مالية صعبة تجعله عاجزاً عن مواجهة احتياجات المرفق، عندها تلجأ الدولة إلى تقديم المساعدة له بالمشاركة في رأس مال الشركة -بناءً على قانون- فيتحول عقد الالتزام إلى شركة اقتصاد مختلط. وأيضاً كان هذا هو السبب الآخر لتحويل شركات الالتزام بمرفق السكك الحديدية في فرنسا إلى شركة اقتصاد مختلط.

٣- قد يصبح صاحب الالتزام مديناً بدين كبير للدولة، بسبب تراكم الضرائب، أو بسبب عدم دفعه المقابل المالي السنوي المتفق عليه، أو بسبب الإعانات التي قدمتها الدولة له، ففي هذه الحالات تتحول الديون المتراكمة لصالح الدولة إلى إسهام مالي منها في شركة اقتصاد مختلط، وتتحول من مجرد مراقب خارجي إلى شريك كامل في إدارة المرفق واستثماره. وهذا السبب الذي دفع شركة السكر في مصر إلى تحويلها إلى شركة اقتصاد مختلط، عندما عجزت عن تسديد الضرائب المترتبة عليها.

أخيراً وبالرغم من انتشار هذه الطريقة بشكل واسع في معظم الدول الغربية، وبعض الدول العربية، وما تتمتع به من مزايا ومحاسن، وقيل فيها إنها أسلوب لاجتذاب رأس المال الخاص للإسهام في إدارة مشروعات القطاع العام فهي تأميم هادئ مستتر[١]، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، وأهم هذه الانتقادات أن الأفراد في شركة الاقتصاد المختلط يسعون إلى تحقيق الربح وتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، في حين أن الدولة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، ما يعني أن جمع جهتين مختلفتين لهما هدفان متباينان يؤدي إلى عدم الانسجام في إدارة المرفق العام[٢].

تم بيان أهم طرق إدارة المرافق العامة، مع إيضاح طبيعتها القانونية، وما تحمله كل طريقة من مزايا ومحاسن، وما يشوبها من عيوب ومساوئ. ويثار السؤال الآن ما المبادئ والقواعد الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة؟

المطلب الثاني

المبادئ الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة

المرافق العامة التي تنشئها السلطة العامة، إنما تحدثها بهدف إشباع الحاجات الأساسية والضرورية، وتقديم الخدمات العامة إلى المواطنين، وأياً يكن نوع المرفق العام سواء كان إدارياً أو اقتصادياً أو مهنياً...، والطريقة التي يدار بها سواء بالإدارة المباشرة، أو المؤسسة العامة، أو الالتزام، أو الإدارة غير المباشرة، أو الاقتصاد المختلط، وبالرغم من تعدد الأنظمة القانونية للمرافق العامة وتعدد أساليب إدارتها، فإن جميع المرافق العامة تخضع إلى مجموعة من القواعد التي وجدت من أجلها، هذه القواعد الأساسية المشتركة بين

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٦.

- J. Rivero: op. cit, No54.

٢- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص٢٢٦.
- د. علي خطار شطناوي، مرجعه سابق، ص٢٥٨.

المرافق العامة على اختلاف أنواعها وطرق إدارتها تنتمي إلى القانون العام، وتعدّ من أهم المبادئ العامة للقانون العام، وهذه المبادئ تفرضها المصلحة العامة، والتقديرات العملية المختلفة والعدالة الاجتماعية، وتنسجم مع منطق عمل المرافق العامة ذاتها، وقد استقر عليها الفقه وأكدها القضاء الإداري في أحكامه، وقد كشف عن هذه المبادئ مجلس الدولة الفرنسي قبل أن ينص المشرع على بعض تطبيقاتها في القوانين، وهي واجبة التطبيق من دون حاجة إلى النص عليها في القانون أو اللوائح لأنه تفرضها طبيعة المرافق العامة لضرورة حسن سيرها وضمان أداء خدماتها للمواطنين والهدف الذي تسعى إليه[١].

هذه المبادئ أو القواعد الأساسية هي: مبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام واطّراد، ومبدأ المساواة بين جميع الأفراد في الانتفاع بخدمات المرافق العامة، ومبدأ قابلية نظام المرافق العامة للتعديل والتغيير وفقاً لدواعي المصلحة العامة واستجابة للتطوير والمستجدات الحديثة.

أولاً- مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطّراد:

يعدّ مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطّراد مبدأً جوهرياً وأساسياً تفرضه طبيعة المرفق العام، وفكرة المرفق العام تقوم على وجود حاجات وخدمات عامة ترى الدولة أن من واجبها إشباعها وأداءها، فالمرفق العام ضروري لسير الحياة الوطنية والاجتماعية في الدولة، وله أهمية كبيرة بالنسبة إلى المواطنين، ونشاطه واستمرار قيامه بهذا النشاط. وقد ذهب الفقه الفرنسي إلى القول إن هذا المبدأ يشكل جوهر المرفق العام، لذلك فإن القضاء الدستوري الفرنسي عدّه من قبيل المبادئ الدستورية، بحسبان ارتباط دوام سير المرافق العامة بديمومة وجود الدولة ذاتها[٢].

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦٥.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠١.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٤٨.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٤-٢٣٥.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣٥.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٦.
- د. ثروت بدوي، مرجع سابق، ص٤٠٠.
- د. وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة، دراسة مقارنة، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، عام ٢٠٠٩م، ص٨٠.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمد عبد الحميد أبو زيد، دوام سير المرافق العامة (دراسة مقارنة)، دار وهدان للطباعة والنشر، القاهرة، عام ١٩٧٥م، ص٩.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٠-٤٠١.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٣.
- Guglilmi et Koubi, op. cit. p406.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٤٨-٥٤٩.

يعني هذا المبدأ أن المرفق العام يجب أن يُشبع الحاجات الضرورية ويقدم الخدمات الأساسية إلى الجمهور بشكل دائم ومنتظم دون انقطاع أو توقف، لأن المواطنين رتبوا أمور حياتهم ونشاطهم على أساس وجود هذا المرفق مفترضين استمرار سيره ونشاطه، مثل مرافق الماء والكهرباء والأمن والنقل، فكيف تكون حياة الناس لو انقطع أو توقف أو أعيق سير هذه المرافق؟ حتماً سوف يصيبهم أبلغ الضرر ويحدث خلل كبير في حياتهم ويختل نظام المجتمع[١]. لذلك كان لزاماً باسم المصلحة العامة والنظام العام أن تقوم السلطة العامة بكل ما من شأنه أن يجعل هذه المرافق تؤدي خدماتها الأساسية العامة على نحو يمكن الجمهور من الاستفادة منها. ولا يكون تحقيق هذا الهدف إلا بضمان سيرها بانتظام واطّراد، ولا يعني تقديم الخدمات أو إشباع الحاجات الضرورية بشكل متقطع أو مؤقت أن المرفق العام قد أدى رسالته التي نشأ من أجلها، بل يجب أن يكون هذا الإشباع بصفة دائمة ومنتظمة، حتى يستمر في خدمة المجتمع[٢]. لذلك كان مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطّراد من المبادئ التي قررها القضاء، من دون أن يحتاج إلى نص تشريعي يقرره، إذ إن هذا المبدأ يقضي أن كل ما من شأنه إيقاف أو تعطيل سير المرفق العام يجب أن يستبعد ويمنع بشدة، وأن كل ما من شأنه دوام سير المرفق بانتظام واطّراد، يجب أن يهتم القانون الإداري بتقويته وتشجيعه. ويمكن قياس قوة هذا المبدأ من خلال الآثار والنتائج المترتبة عليه، ومن خلال تطبيقاته المتنوعة[٣]. وأهم هذه التطبيقات ما يأتي:

أ- في مجال العقود الإدارية:

تأثرت نظرية العقد الإداري بمبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطّراد. إذ إن العقد الإداري ذلك العقد الذي تبرمه جهة إدارية مع شخص من الأشخاص العامة أو الخاصة، بقصد إدارة مرفق عام أو توفير ما يحتاجه من خدمات أو سلع أو منشآت في تسييره وفي إشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات الأساسية

١- انظر في ذلك:

- د. زكريا المصري، أسس الإدارة العامة، (التنظيم الإداري- النشاط الإداري)، دار الكتب القانونية، دار الشتات للنشر والبرمجيات، مصر، عام ٢٠٠٧م، ص٩٦٢.
- د. مروان محي الدين القطب، مرجع سابق، ص٤٧.

٢- انظر في ذلك:

- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٢٤.
- G. Dupuis et M- J Guedon et P. Chrétien: Droit Adminislratif, éme, edition, Armand Colin, Paris, 2004. P540.

٣- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٣.
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٢.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣٦-٣٣٧.
- Debbasch, Droit administratif, op. cit, p49.
- د. محمد عبد الحميد أبو زيد، دوام سير المرافق العامة، مرجع سابق، ص١٢.
- د. محمد مرغني خيري، مرجع سابق، ص٢٠٨.
- د. سعاد الشرقاوي، مرجع سابق، ص١٨٣.

التي يضطلع بها، كل ذلك مع استخدامه مظاهر السلطة العامة في شروط العقد أو في قواعد تنفيذه. رتبت هذه العقود الإدارية المتعلقة بنشاط مرافق عامة العديد من الآثار سواء فيما يتعلق بالتزامات المتعاقد أو حقوقه، ومنها الآثار المترتبة على تقرير مبدأ دوام سير المرافق العامة. وإعمالاً لهذا المبدأ وضمان سير المرافق العامة بانتظام، فإن للإدارة إجبار المتعاقدين معها على تنفيذ التزاماتهم بكل دقة وفي مواعيدها، من دون أي تقصير أو تأخير أو تراخٍ قد يؤدي إلى الإخلال بحسن سير المرافق العامة بانتظام، وإلا فللإدارة الحق في إيقاع الجزاءات بحق المتعاقد. وكذلك من آثار هذا المبدأ الأخذ بنظرية الظروف الطارئة بحيث يعدّ تطبيقها من النظام العام ولا يجوز الاتفاق على عدم تطبيقها. فإذا ما طرأت –في أثناء تنفيذ العقد– ظروف استثنائية خارجة عن إرادة الطرفين في العقد وغير متوقعة سواء أكانت ظروفاً طبيعية كالفيضانات أو الزلازل، أم ظروفاً اقتصادية كارتفاع الأسعار بصورة غير مألوفة، أم ظروفاً إدارية كتخفيض قيمة العملة الوطنية بحيث تقلب التوازن المالي في العقد وتلحق بالمتعاقد خسارة كبيرة، وتجعل من تنفيذ العقد صعباً ومرهقاً ولا تجعله مستحيلاً، يجب على المتعاقد الاستمرار في تنفيذ العقد، فتقوم الإدارة من دون خطأ منها بتعويض المتعاقد تعويضاً جزئياً عن الخسارة التي لحقت به. والهدف من ذلك هو مساعدة المتعاقد مع الإدارة حتى لا يعجز نهائياً عن الوفاء بالتزاماته مما يؤدي إلى تعطيل سير المرافق العامة، وبذلك يكون تعويض الظروف الطارئة أساسه من مبدأ دوام سير المرافق العامة[1].

ويعدّ حكم قضية (بوردو) عام ١٩١٦ الذي أصدره مجلس الدولة الفرنسي[2] لبنة الأساس الأولى لنظرية الظروف الطارئة التي فرضتها قاعدة دوام استمرار سير المرافق العامة بانتظام واطّراد.

١– انظر في ذلك:

– د. محمد الحسين، د. مهند نوح، القانون الإداري (أعمال الإدارة العامة وتصرفاتها القانونية)، مطبعة جامعة دمشق، دمشق، عام ٢٠١٩–٢٠٢٠م، ص٣٦٤–٣٦٩.

– د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٤–٣٣٦.

– د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١١–١١٢.

– د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص١٢٥–١٢٧، ٤٠٢–٤٠٣.

– د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١٢–٣١٣.

– د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨١.

– جورج فوديل، بيارديلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٤٩.

– د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٤–٣٧٦.

– د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٥٤–٣٥٩.

٢– "قضية (بوردو) هي أن الأمر كان يتعلق بعقد التزام منحته بلدية بوردو سنة ١٩٠٤م للشركة العامة للإضاءة لتوريد الغاز والكهرباء للمدينة لمدة (٣٠ سنة) وكانت قائمة الشروط تحدد سعر الغاز والكهرباء الواجب بيعها للجمهور متخذة أسعار الفحم كأساس لذلك السعر، وتم تحديد السعر مع الأخذ في الحسبان تقلبات أسعار الفحم بين (٢٣ حتى ٢٨ فرنكاً) للطن الواحد من الفحم. ولكن في الحرب العالمية الأولى ارتفع سعر الفحم بشكل جنوني حتى وصل عام ١٩١٦م إلى أكثر من (٧٣ فرنكاً) وبالتالي تعذر على الشركة تقديم الغاز والكهرباء بالأسعار المحددة في العقد. وباتت الشركة مهددة بخسائر فادحة تمنعها من الاستمرار في القيام بأعباء المرفق العام، فطلبت من البلدية تبديل شروط العقد والإذن برفع الأسعار بمقدار يتمشى مع أسعار الفحم، إلا أن البلدية رفضت لكون العقد شريعة المتعاقدين، وأن هذه الظروف الاستثنائية لا تجعل العقد مستحيل التنفيذ، فالفحم وإن كان غالياً إلا أنه متوافر في الأسواق. ولم يتم الاتفاق بين الطرفين، عندها أصدر مجلس الدولة الفرنسي حكمه في الموضوع وبه ولدت نظرية=

وقد أخذ بنظرية الظروف الطارئة كلٌّ من سورية ومصر، وكرستاها في نصوص تشريعية، كما أخذ بها القضاء الإداري في البلدين، ففي مصر نصّ قانون التزامات المرافق العامة رقم /١٢٩/ لعام ١٩٤٧م في المادة /٦/ منه على أنه: "إذا طرأت ظروف لم يكن من المستطاع توقعها ولا يد لمانح الالتزام أو الملتزم فيها، وأفضت إلى الإخلال بالتوازن المالي، أو إلى تعديل كيانه الاقتصادي كما كان مقدراً وقت منح الالتزام، جاز لمانح الالتزام أن يعدل قوائم الأسعار، وإذا اقتضى الحال، أن يعدل أركان تنظيم المرفق العام وقواعد استغلاله، وذلك لتمكين الملتزم من أن يستمر في استغلاله أو لخفض الأرباح الباهظة إلى القدر المقبول". كما نص القانون المدني المصري في المادة /١٤٧/ منه على نظرية الظروف الطارئة، وبذلك يكون قد أخذ المشرع في مصر بنظرية الظروف الطارئة، ونص عليها في النصوص التشريعية بالنسبة إلى العقود الإدارية، وبالنسبة إلى العقود المدنية، وأن القضاء الإداري فيها يطبق أحكامها على العقود الإدارية.

وفي سورية تبنى القانون المدني السوري نظرية الظروف الطارئة، فنصت المادة (٢/١٤٨) منه على ما يأتي: "ومع ذلك إذا طرأت حوادث استثنائية عامة لم يكن في الوسع توقعها وترتب على حدوثها أن تنفيذ الالتزام التعاقدي وإن لم يصبح مستحيلاً صار مرهقاً للمدين بحيث يهدده بخسارة فادحة جاز للقاضي تبعاً للظروف وبعد الموازنة بين مصلحة الطرفين أن يرد الالتزام المرهق إلى الحد المعقول ويقع باطلاً كل اتفاق على خلاف ذلك"، كما نصت المادة (٥٣/د) من القانون رقم /٥١/ لعام ٢٠٠٤م الخاص بنظام العقود للجهات العامة على ما يأتي: "إذا طرأت ظروف، أو حوادث استثنائية عامة، لم يكن في الوسع توقعها، وترتب على حدوثها أن تنفيذ التعهد، وإن لم يصبح مستحيلاً صار مرهقاً، بحيث يهدد بخسارة فادحة كان للمتعهد الحق بطلب تعويض عادل". وقد أناطت الفقرة /هـ/ من المادة نفسها في القضاء الإداري مهمة البت في ذلك للحالة الواردة في الفقرة /د/. كما نصت المادة /٦٣/ من القانون نفسه على تثبيت حالة خاصة من الظروف الطارئة، متعلقة بارتفاع الأسعار؛ تدخل في تنفيذ التعهد: "... إذا طرأ بعد تقديم العرض، وطيلة مدة تنفيذ العقد فقط ارتفاع في الأسعار، أدى إلى زيادة تكاليف مجموع الأجزاء التي لم تنفذ بنسبة تزيد على ١٥% من قيمتها بموجب التعهد، يتحمل المتعهد ١٥% من هذه الزيادة وتتحمل الجهة العامة باقي الزيادة". وفي المادة /٦٤/ منه: "إذا طرأ بعد تقديم العرض هبوط في الأسعار فإن الجهة العامة تتمتع بنفس الحقوق التي يتمتع بها المتعهد وفقاً لأحكام المادة السابقة". وقد

=الظروف الطارئة، وقال فيه: إن المصلحة العامة تحتم على الشركة أن تستمر في القيام بالمرفق مستعينة بكل وسائل الإنتاج وأن عليها أن تسهر على حسن سيره، ولكنه أردف قائلاً: إن هذا الالتزام لا يمكن القول بوقوعه على عاتق الشركة وإلزامها البيع بالأسعار الأصلية، وإنما يجب على البلدية أن تقدر على أسس جديدة الشروط التي يمكن أن تسهر الشركة فيها على دوام سير المرفق العام".

انظر في ذلك:

- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٥.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١٢.
- د. ثروت بدوي، مرجع سابق، ص١٢٧.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٤.
- د. أحمد يسري، أحكام المبادئ في القضاء الإداري الفرنسي، منشأة المعارف، الإسكندرية، عام ١٩٩١م، ص١٦٣.

أصبحت نظرية الظروف الطارئة تطبق على جميع العقود التي تبرمها الإدارة في المرافق العامة سواء أكانت عقوداً إدارية أم عقوداً عادية بعد أن تبناها كلٌ من قانون نظام العقود للجهات العامة والقانون المدني. ونجد أنه قد نُصَّ على بطلان أي اتفاق بين الطرفين على عدم الأخذ بنظرية الظروف الطارئة، عادّاً بذلك أنها من قواعد النظام العام التي لا يجوز الاتفاق على خلافها[١].

ب- في مجال الإضراب في المرافق العامة:

يقصد بالإضراب امتناع أو توقف أو ترك عمال المرفق العام عملهم، وعدم قيامهم بواجبات وظيفتهم، من دون أن يتخلوا عن تلك الوظائف، مع تمسكهم بمزاياها، وذلك بقصد الإعلان عن احتجاجهم على أوضاع معينة، أو عن مطالب معينة يطالبون الإدارة بتحقيقها، أو بقصد التعبير عن سخطهم واستنكارهم لأعمال وإجراءات لا ترضيهم[٢].

وأياً كانت الأسباب الكامنة وراء الإضراب، سواءٌ كانت دوافع سياسية أو مهنية أو اجتماعية،....، فإنه يفترض أن يتضمن الإضراب العناصر الآتية[٣]:

١- **الصفة الجماعية للإضراب:** أي أن يكون ترك أو الامتناع عن العمل من جانب كل العاملين أو غالبيتهم، لذلك تَوقّفُ عامل واحد بمفرده لا يعد إضراباً بالمعنى الحقيقي.

٢- **نية القائمين بالإضراب:** يجب أن تظهر نية العمّال المضربين بعدم تركهم للعمل بصفة نهائية، وإلا عُد ذلك من قبيل الاستقالة.

١- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١١-١١٣.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٢-٨٤.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٥٤-٣٥٩.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١٢-٣١٤، ٥٤٠-٥٤٢.

٢- انظر في ذلك:
- د. رياض عيسى، نظرية المرفق العام في القانون المقارن، د.ن، الجزائر، عام ١٩٨٤م، ص١٦.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٣.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٤.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٨.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣٩.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٦٧.

٣- انظر في ذلك:
- د. محمود أبو السعود، الموظف العام وممارسة الحقوق والحريات السياسية، منشورات جامعة عين شمس، عام ١٩٩٧م، ص١٤٤.
- ناصيف إمام سعد هلال، إضراب العاملين بين الإجازة والتحريم، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، عام ١٩٨٤م، ص٢٢ وما بعدها.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٤.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٤.

٣- **الغايـة والغرض مـن الإضـراب:** بمعنـى أن هدفهم وغـايتهم من الإضـراب الضـغط علـى السـلطة والإدارة لتحقيق مطالب تتعلق بالعمل أو الوظيفة، أي إنه لا يجوز استخدام الإضراب في تحقيق أهداف لا علاقة لها بالعمل ضمن الإدارة صاحبة العلاقة.

ويعد الإضراب أخطر ما يهدد مبدأ سير المرافق العامة بانتظام واطّراد، وتتمثل خطورة الإضراب في أنه يعطـل سـير المرافـق العامـة بمـا تقدمـه مـن خـدمات ضـرورية وأساسـية للمـواطنين، وما يزيد من هذا الخطورة أن المرافق العامة غالباً ما تحتكر تقديمها، بحيث يعجز الأفراد عن الحصول عليها من مصدر آخر، مثال تلك الخطورة ما يحدث من خلل في حالة توقف المياه أو الكهرباء أو المواصلات عن العمل نتيجة الإضراب(١).

لذا فإن مقاومة إضراب موظفي المرافق العامة مسألة ضرورية، يستلزمها مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطّراد، فمنع الإضراب ومقاومته من أهم تطبيقات هذا المبدأ. لذلك حرصت الدول المختلفة – مهما اختلفت أنظمتها واتجاهاتها السياسية– على تفادي الإضراب في المرافق العامة. ولكن الدول اختلفت اختلافاً شديداً في سعيها لتحقيق ذلك: فهناك بعض الدول تكفل حق الإضراب مع تنظيمه ووضع القيود عليه وخاصة بالنسبة إلى العاملين في المرافق العامة، وهناك دول أخرى حرمته تحريماً يكاد يكون مطلقاً وعدّته جريمة جنائية يعاقب عليها القانون(٢).

- **في فرنسا** كان الإضراب محظوراً بشكل مطلق قبل عام ١٩٤٦م، لأنه تسبب في توقف المرافق العامة، ويتعارض مع مبدأ الطاعة واحترام الرؤساء، ولكن منذ عام ١٩٤٦م فقد أصبح الإضراب مباحاً بموجب المادة السابعة من مقدمة دستور ١٩٤٦م، التي نصت على أن حق الإضراب يباشر في إطار القوانين التي تنظمه، ثم اتخذ مجلس الدولة الفرنسي موقفاً مرناً، إذ قرر أن حق الإضراب وإن كان معترفاً به دستورياً، إلا أنه ليس طليقاً من كل قيد خاصة مع غياب التشريع الذي ينظمه. وقد تعددت التشريعات التي تحكم الإضراب في فرنسا، وأهمها القانون الصادر في ١٩٦٣/٥/٣١م فقد نص على حظر أنواع معينة من الإضراب، كما استلزم ضرورة توفير مجموعة من الشروط الإجرائية قبل إعلان الإضراب، كما نص على أن يكون الإضراب في سبيل تلبية مصلحة مهنية

١- انظر في ذلك:
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٣٩-٣٤٠.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٣-٨٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٤-١٠٦.

٢- انظر في ذلك:
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٤.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٨.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٣-٨٤.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٤٠.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٤٩.

تتعلق بأوضاع الوظيفة فقط، وقرر المشرع الفرنسي بالقانون الصادر عام ١٩٧٧ المساواة بين عدم القيام بالعمل، والقيام به بصورة رديئة، وأجاز للإدارة معاقبة العمال في الحالتين[١].

- **أما في مصر** فلم يكن الإضراب معاقباً عليه جنائياً حتى عام ١٩٢٣م، ولما وجد المشرع أن الجزاء التأديبي غير كافٍ لردع العمّال عن الإضراب، أصدر القانون رقم /٣٧/ لعام ١٩٢٣م وجعل الإضراب محرماً ومعاقباً عليه جنائياً، وقد نص على ذلك قانون العقوبات الصادر عام ١٩٣٧م ثم تدخل المشرع لتشديد عقوبة الإضراب وتوسيع نطاق جزائه وذلك بالمرسوم بقانون رقم /١١٦/ لعام ١٩٤٦م، ثم بالقانون رقم /٢٤/ لعام ١٩٥١م. وبسبب الحركة الشعبية الاحتجاجية الغاضبة التي وقعت في (١٨-١٩ يناير ١٩٧٧م) على قرار الحكومة برفع اسعار المواد الأساسية، وما خلفت من تخريب وتعطيل، ذهب المشرع إلى إصدار القرار بقانون رقم /٢/ لعام ١٩٧٧م والذي سمي (بقانون حماية أمن الوطن والمواطن) إذ نص في المادة السابعة على الأشغال الشاقة المؤبدة للعاملين الذين يضربون عن عملهم عمداً متفقين أو مبتغين غرضاً مشتركاً وكان ذلك يهدد الاقتصاد القومي، ويشمل هذا النص كافة العمّال في القطاعين العام والخاص. وظل هذا القرار بقانون ساري المفعول حتى صدور القانون رقم /١٩٤/ لعام ١٩٨٣م فألغاه، وأصبح الإضراب في مصر مباحاً، وتقتصر سلطة المشرع على التدخل لتنظيمه من دون تحريمه[٢].

ثم جاء دستور عام ٢٠١٤م ونص في المادة /١٥/ على: "الإضراب السلمي حق ينظمه القانون"، والمادة /٧٣/: "للمواطنين حق تنظيم الاجتماعات العامة، والمواكب والتظاهرات، وجميع أشكال الاحتجاجات السلمية، غير حاملين سلاحاً من أي نوع، بإخطار على النحو الذي ينظمه القانون، ....".

- **وفي سورية نجد أنه قد ورد في الدستور السوري لعام ٢٠١٢م** المادة /٤٤/ منه ما يأتي: "للمواطنين حق الاجتماع والتظاهر سليماً والإضراب عن العمل في إطار مبادئ الدستور وينظم

١- انظر في ذلك:

- Chapus, Droit administratif, t2, pp. cit, p228.
- Guglie lmi et Koub, op. cit, p412.
- Debbasch, op. cit, p49.

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٤-٨٧.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٤.
- د. محمود أبو السعود، مرجع سابق، ص١٤٤.
- د. بكر القباني، مرجع سابق، ص٣٦٢.
- د. سعاد الشرقاوي، مرجع سابق، ص١٨٣.
- د. محمد مرغني خيري، مرجع سابق، ص٢١٠.

٢- انظر في ذلك:

- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣١٣-٣١٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٤.

القانون ممارسة هذه الحقوق"[١]. في هذا النص نجد أن الدستور السوري قد جعل الإضراب حقاً للمواطنين، ولكنه يجب أن يكون وفق المبادئ الواردة في الدستور، والقواعد القانونية التي تنص عليها القوانين، لذلك نجد أن المشرع في قانون التظاهر حرص على مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطّراد، إذ نصت المادة الثالثة على أنه: "يحق للمواطنين والأحزاب السياسية والمنظمات الشعبية والنقابات المهنية ومنظمات المجتمع الأهلي المرخصة أصولاً تنظيم المظاهرة بما يتفق مع مبادئ الدستور وأحكام القوانين النافذة في الجمهورية العربية السورية وبما لا يؤدي إلى عرقلة سير المرافق العامة بانتظام واطّراد"[٢].

- ثم نجد أنه قد ورد في القانون الأساسي للعاملين رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤م المادة /٦٤/ ثانياً /ز-ج/ والمتضمنة المحظورات على العاملين في المرافق العامة: "ز- أن يشترك في تنظيم أية اجتماعات داخل مكان العمل، تتعارض مع أحكام القوانين والأنظمة النافذة، ج- أن يترك العمل، أو يتوقف عنه، أو يعطله، بقصد الإخلال بالنظام العام أو توقيف أو تعطيل الإنتاج، أو أن يحرض العاملين على ذلك"[٣].

ج- في مجال تنظيم استقالة العاملين في المرافق العامة:

آثار مبدأ دوام سير المرافق العامة لا تقتصر على تحريم الإضراب أو تنظيمه وتقييده، بل تمتد إلى ضرورة تنظيم استقالة العاملين بما يضمن عدم الإخلال بحسن سير المرافق العامة.

والمقصود بالاستقالة هو الإعلان عن رغبة العامل في تركه عمله نهائياً. وقد يكون الإعلان عن هذه الرغبة كتابة وهذا يسمى الاستقالة الصريحة، كما قد تظهر عن واقعة انقطاع العامل عن الذهاب إلى عمله ويسمى الاستقالة الضمنية. وتتميز الاستقالة بأنها عملٌ إراديٌ يصدر عن مبادرة حرة من العامل يعلن فيها رغبته في ترك العمل نهائياً. وقد تكون الاستقالة فردية، أو جماعية إذا صدرت عن عدد من العاملين في وقت واحد وبإجراء واحد وهذا النوع عدّته معظم القوانين جريمة جنائية وعاقبت عليه بعقوبات جزائية[٤].

الأصل أن الاستقالة حقٌ من حقوق الموظف العام، وله الحق في ترك وظيفته بإرادته، ولكن هذا الحق يجب أن يكون منظماً ومقيداً ويخضع إلى ضوابط أقلها ضرورة دوام استمرار سير المرفق العام بانتظام واطّراد. وأهم هذه القيود والضوابط **التزام الموظف بواجبات وظيفته** والبقاء فيها حتى يصدر القرار بقبول الاستقالة أو رفضها من السلطة المختصة. وإذا أخل بهذا القيد

١- المادة /٤٤/ من الدستور السوري، لعام ٢٠١٢م.

٢- المادة /٣/ من قانون التظاهر رقم /٥٤/ لعام ٢٠١١م.

٣- المادة /٦٤/ من القانون الأساسي للعاملين رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤م.

٤- انظر في ذلك:

- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٤٢-٣٤٤.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٧-١٠٨.

فإنه يتعرض إلى العقوبات التأديبية والمسلكية. وقد أوجبت القوانين والأنظمة على الإدارة الرد على طلب الاستقالة خلال ستين يوماً من تاريخ تقديمها وإذا لم ترد؟ تعد الاستقالة مقبولة. لكن معظم القوانين حددت مدة محددة للبت في الاستقالة واشترطت أن تكون الاستقالة خطية مكتوبة[1]، وموقعة ومؤرخة، وغير معلقة على شرط، ومكتوبة بأسلوب الرجاء والأدب، وغير مضغوط على صاحب الطلب، وأنه على رأس عمله، وغير محال على مجلس تأديبي.

لذلك وجب تنظيم استقالة الموظفين على نحو يوفق بين الحفاظ على مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطّراد، وحق الموظف في ترك العمل بملء إرادته وحريته من دون أن يؤدي ذلك إلى الإخلال أو تعطيل دوام سير المرفق العام في إشباع الحاجات الضرورية أو تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين[2].

د- في مجال تطبيق نظرية الموظف الفعلي في المرافق العامة:

من تطبيقات مبدأ دوام سر المرافق العامة بانتظام واضطراد، نظرية الموظف الفعلي. والموظف الفعلي هو ذلك الشخص الذي يتولى وظيفة معينة من دون سند شرعي أو من دون سند إطلاقاً أو هو الذي يقوم ببعض الأعمال الوظيفية من دون أن يصدر قرارٌ بتعيينه، أو صدوره كان معيباً، بحيث تعدّ تصرفاته مع ذلك مشروعة، على الرغم من أنه غير مختص بمباشرة تلك الأعمال. والأصل أن تكون هذه التصرفات والأفعال باطلة أو معدومة، بسبب صدورها عن شخص غير مختص أو مغتصب للسلطة، إلا أن القضاء يعدّ تصرفاته سليمة في بعض الأحيان بالرغم من صدورها من شخص ليس له صفة قانونية ضماناً لاستمرار سير المرفق العام بانتظام واطّراد، وحماية للجمهور الذي يتعامل مع الإدارة، ولا تمكّنه

١- انظر في ذلك:

- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٧-١٠٨.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٩-٣١٠.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٠٩-٤١٠.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٨.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٤٢.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٠.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٨.
- د. بكر القباني، مرجع سابق، ص٣٦٥.

- Debbasch, op. cit, p50.
- Chapus, op, cit, p203.

- د. رياض عيسى، مرجع سابق، ص١٦.

٢- انظر في ذلك:

- د. مصطفى أبو زيد فهمي، مرجع سابق، ص٣١٨-٣٢٠.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٩-٣١٠.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٧-١٠٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٤٤.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٨.

الظروف في معرفة حقيقة الموظف الذي يتعامل معه[١]. استناداً إلى نظرية الموظف الفعلي. وقد ابتدع مجلس الدولة الفرنسي نظرية الموظف الفعلي التي تعدّ إحدى تطبيقات نظرية **(احترام الظاهر في القانون الإداري)** ضماناً لحسن سير المرافق العامة بانتظام واطّراد، سواء في الظروف العادية (الأوضاع الظاهرة) أو الظروف الاستثنائية (حالة الضرورة)[٢].

١- تطبيق نظرية الموظف الفعلي في الأحوال العادية:

أسس الفقه والقضاء تطبيق نظرية الموظف الفعلي في الظروف العادية على فكرة احترام الظاهر في القانون الإداري. فقد يحدث أحياناً أن يتعامل الجمهور مع أحد الأفراد تحت تأثير الاعتقاد أنه موظف عام يتولى وظيفته بمقتضى سند صحيح، وقد يتولد هذا الاعتقاد نتيجة أوضاع ظاهرية توحي أنه الموظف المختص وأن تقلّده الوظيفة كان سليماً، فما دام الأفراد قد اعتمدوا في تعاملهم مع هذا الشخص بحسن نيه على المظاهر الخارجية التي توحي بتوافر صفة الموظف الأصيل وجب احترام مصالحهم الناجمة عن هذا التعامل، ولا يصح أن نحملّهم نتائج أوضاع ظاهرية لا تعبر عن حقيقة الأمر، بصرف النظر عما إذا كان الموظف ذاته حسن النية أو سيء النية، لأن الاستثناء شُرع لمصلحة الجمهور[٣].

ويرجع تخلف الصفة القانونية للموظف الظاهر إلى إحدى الحالات الآتية:

عدم التعيين، وبطلان التعيين، والاستمرار غير المشروع في الوظيفة، والاختصاص الظاهر لموظف قانوني. وفي جميع الحالات، يقر القضاء بصحة بعض التصرفات أو الأعمال التي تصدر عن الموظف الفعلي أو الواقعي غير المختص، استناداً إلى نظرية الموظف الفعلي التي تقوم على ضرورة حماية

١- انظر في ذلك:

- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٨-٨٩.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤١٠-٤١١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٤٤.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٢.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١٠.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٩.
- د. فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دار الثقافة الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩١م، ص٤٧.
- Belloubet- Frier. N, Leprincp d'egalite, A.G.D.A. 1998, Nos, p153.
- Labadere. A- Gaudemet. Y, op. cit, p217.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٥٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨١.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٩.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٤٤-٣٤٥.
- د. مصطفى أبو زيد فهمي، مرجع سابق، ص٣٢١.

٣- انظر في ذلك:

- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤١١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٤٧.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٢.

الظاهر، وإعمالاً لمبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطّراد، على أنه يشترط لإعمال هذه النظرية أن يكون الظاهر ما يوحي أن الموظف قد تقلد الوظيفة بناءً على سند صحيح، أي يشترط وجود قرائن أو دلائل ظاهرة تحمل على الاعتقاد أنه موظف مختص، وحُسن نية المتعاملين معه. بالإضافة إلى فكرة حماية الإدارة من الأفراد المتعاملين مع المرفق من طلب السند الشرعي والقانوني لتعيين الموظف الذي يتعاملون معه، وذلك لأن عدم تطبيق هذه النظرية المؤسّسة على حماية الأوضاع الظاهرة، وحماية الإدارة من طلب المتعاملين بسند تعيين الموظفين، يؤدي إلى إعاقة وتعطيل سير المرفق العام وانتظامه لاهتزاز ثقة الناس من تعاملهم مع المرفق[١].

٢- تطبيق نظرية الموظف الفعلي في الظروف الاستثنائية:

يقصد بالظروف الاستثنائية حالة الحرب أو الثورات أو الفيضان أو وقوع كارثة عامة أو البراكين أو الزلازل أو انتشار الأوبئة، ... ففي هذه الظروف يختل نظام الدولة العام ويحدث أن يهجر بعض الموظفين وظائفهم أو يؤدي إلى اختفاء أو هرب السلطات الشرعية القائمة على تسيير المرافق العامة، ففي هذه الظروف الاستثنائية، قد يتصدى بعض الأفراد إلى إدارة المرافق العامة وتسييرها ومباشرة تقديم الخدمات اللازمة إلى المواطنين، وقد أمر القضاء الإداري بشرعية أعمالهم وتصرفاتهم وقراراتهم بالرغم من عدم وجود سند قانوني يلحقهم بالوظيفة العامة التي يباشرون اختصاصاتها. **وكان الأساس الذي استند إليه القضاء هو حالة الضرورة، ومبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام حتى لا تتعطل مصالح الناس،** فضرورة سير المرافق العامة بانتظام واطّراد تفرض في بعض الظروف الاستثنائية الاعتراف بسلامة الإجراءات والتصرفات الصادرة عن أشخاص غير مختصين، ما دامت هذه الإجراءات أو التصرفات تهدف إلى استمرار سير المرفق العام بانتظام واطّراد، ومما لا شك فيه أن الدور التطوعي للموظف الفعلي في الظروف الاستثنائية ينتهي بمجرد عودة الموظفين الرسميين، أو تعيين غيرهم[٢].

١- انظر في ذلك:
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢١-٣٢٢.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٤٧-٣٥٣.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٠٩-١١٠.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٨.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١١-٣١٢.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١٠-١١١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٤٦.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤١٢-٤١٣.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٨.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٣.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٢.
- د. فؤاد العطار، مرجع سابق، ص٤٢٢.

والفرق بين تطبيق نظرية الموظف الفعلي في الظروف العادية وتطبيقها في الظروف الاستثنائية، هو أنه في الحالة الأولى المواطنون الذين يتعاملون مع الموظف الفعلي يقعون في غلط حقيقي لظهوره بمظهر الموظف الرسمي وأنه تقلد الوظيفة بشكل قانوني، وفي أوضاع وأحوال طبيعية للدولة، وبالتالي يتوافر في شأنهم حسن النية والاعتقاد بالمظهر الخارجي الخادع للموظف الفعلي. أما في الحالة الثانية (الظروف الاستثنائية المبنية على فكرة الضرورة) فإن المواطنين المتعاملين مع الموظف الفعلي لا يقعون في الغلط بشأن صفة الموظف الفعلي، فهم يعلمون أنه ليس موظفاً رسمياً، ويتعاملون معه وكأنه ممثل للسلطة العامة نظراً إلى حالة الضرورة القائمة. وفي الحالتين تكون أعمال أو إجراءات أو تصرفات الموظف الفعلي صحيحة ومشروعة على الرغم من عدم قانونية توليه الوظيفة، إما لحماية الوضع الظاهر وحسن نية المتعاملين، وإما بسبب حالة الضرورة، وضرورة سير المرافق العامة بانتظام واطّراد[1].

ونخلص إلى القول: إن تطبيق نظرية الموظف الفعلي أو الواقعي قد وجدت لمعالجة أوضاع استثنائية ومؤقتة، سواء استندت إلى فكرة حماية الظاهر وحسن النية، أو إلى فكرة حالة الضرورة، وإن الموظف الفعلي يتمتع بوضع واقعي وليس قانوني، لذلك فهو لا يتمتع بحقوق الموظف الرسمي كافة، وإنما بالحقوق والامتيازات اللازمة لقيام الوظيفة، وبالقدر اللازم لاستمرار أداء الوظيفة من دون توقف، كما له في سبيل ذلك السلطات الإدارية كافة اللازمة لضمان سير المرفق العام بانتظام واطّراد وعدم حرمان الجمهور من خدماته الضرورية، وأن الغاية من تطبيق هذه النظرية إضفاء الصفة القانونية والشرعية على الأعمال والإجراءات والتصرفات التي باشرها الموظف ما دامت في حدود الاختصاصات والسلطات التي يتمتع بها الموظفون الرسميون القانونيون، بهدف ضمان تحقيق مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطّراد.

هـ-في مجال تحريم الحجز على أموال المرافق العامة:

تستخدم المرافق العامة وغيرها من أشخاص القانون العام أموالاً ضخمة سواء أكانت أموالاً عقارية أم أموالاً منقولة في ممارسة نشاطها وفي تقديم خدماتها أو إشباعها للحاجات الأساسية للمواطنين. ونظراً إلى أن هذه الأموال مخصصة للنفع العام، فقد تقرر لها حماية خاصة وقواعد مغايرة للقواعد التي تحكم الأموال الخاصة المنصوص عليها في القانون المدني، أي إن الأموال العامة المخصصة لتحقيق المنفعة العامة لها نظام قانوني خاص يختلف عن النظام القانوني المقرر للأموال الخاصة: فلا يجوز التصرف في المال العام ما دام مخصصاً للنفع العام، ولا يجوز تملكه بالتقادم أو الحيازة، ولا يجوز الحجز على المال العام أو جعله محلاً لرهن رسمي أو رهن حيازي أو حق اختصاص. ذلك أن مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام واطّراد الذي فرضته ضرورة استمرار تقديم خدمات المرافق العامة إلى الجمهور وعدم حرمانهم

١- انظر في ذلك:

- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٢٢.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣٠٢.

منهـا ولـو كـان مؤقتـاً، يقتضـي تـوفير حمايـة خاصـة لأمـوال المرافـق العامـة جميعهـا لضـمان استمرار الانتفاع بها[1].

لهـذا يلـزم حمايـة أمـوال المرافـق العامـة جميعـاً، سـواء أكانـت تـدار بطريقـة الإدارة المباشـرة أم بطريقـة الامتيـاز. غيـر أن هـذه الحمايـة اللازمـة لأمـوال المرافـق العامـة، مهمـا كانـت طريقـة إدارتهـا، وأيـاً كانـت ملكيتهـا، لا يجـوز تقريرهـا إلا حيـث تتـوافر حكمتهـا، وبالقـدر الـلازم لضـمان اسـتمرار سـير المرافـق العامـة بانتظـام واطّـراد، لأن القواعـد الاسـتثنائية التـي تحكـم الأمـوال العامـة قـد تقـررت بقصـد تـوفير الحمايـة لتلـك الأمـوال، وتمكـين الإدارة مـن اسـتخدامها فـي تـوفير الحاجـات اللازمـة للمـواطنين أو تمكـين الجمهـور مـن الانتفـاع بهـا مباشـرة وبصـفة دائمـة ومطـردة. وقـد قـرر المشـرع المصـري قاعـدة عـدم جـواز الحجـز علـى أمـوال المرافـق العامـة وجميـع الأمـوال المخصصة للمرافق العامة حتى ولو كانت لا تدخل في مفهوم الأموال العامة[2].

وفـي سـورية قـرر المشـرع صـراحة وبقواعـد آمـرة عـدم جـواز الحجـز علـى أمـوال المرافـق العامـة سـواء أكانـت أمـوالاً عامـة أم أمـوالاً خاصـة فـنصّ علـى أنـه: "لا يجـوز الحجـز علـى أمـوال الـوزارات والإدارات والهيئـات والمؤسسـات العامـة والوحـدات الإداريـة المحليـة والـدوائر المرفقيـة والاتحـادات الصناعية النوعية أو المنشآت التابعة لها وشركات القطاع العام وجميع الجهات الرسمية"[3].

ونخلـص إلـى القـول إن النظريـات والتطبيقـات السـابقة إنمـا يعـود تقريرهـا لأحـد أهـم المبـادئ الناظمـة والضـابطة لحسـن سـير المرافـق العامـة، وهـو ضـرورة اسـتمرار سـير المرافـق العامـة بانتظـام واطّـراد، لأنـه بمجـرد إنشـاء وقيـام المرفـق العـام يصـبح مـن الأمـور المهمـة والملحـة ضـمان اسـتمراره فـي تقـديم الخـدمات وتـأمين الحاجـات الأساسـية للمـواطنين بصـورة منتظمـة ومطـردة، مـن دون أي انقطاع أو توقف أو تخلف عن ذلك.

١- انظر في ذلك:
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٦٠.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٨.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١٣-١١٤.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤١٧-٤١٨.

٢- انظر في ذلك:
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤١٧-٤٢٥.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٦٠.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٦.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٨-٢٣٩.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١٣.

٣- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١٤.
- المادة الأولى من المرسوم التشريعي رقم /١٢/ لعام ١٩٧٢م.

ثانياً- مبدأ المساواة بين الأفراد أمام المرافق العامة:

يعد مبدأ المساواة بين الأفراد في الانتفاع بخدمات المرافق العامة من المبادئ الأساسية التي تحكم جميع المرافق العامة بلا استثناء، أياً كان نوع نشاطها (مرفق عام إداري، مرفق عام اقتصادي، مرفق عام مهني) وأياً كان أسلوب أو طريقة إدارتها (سواء كانت إدارة مباشرة، بأسلوب المؤسسة العامة، أو بأسلوب عقد الامتياز). ونظراً إلى كون المرافق العامة مشروعات تقيمها الدولة من أجل إشباع الحاجات الأساسية وتقديم خدمات عامة إلى المواطنين، فإن منطق ومبادئ العدالة والمساواة يقضي بضرورة توفير هذه الخدمات والحاجات على قدم المساواة، كما تقضي بضرورة مساواة المواطنين فيما يتحملونه من أعباء أو تكاليف في سبيل إنشاء أو تسيير المرافق العامة، وفيما يقتضونه من امتيازات أو خدمات[1].

والأساس القانوني لمبدأ المساواة أمام المرافق العامة أنه يعد من المبادئ العامة التي أكدت عليها إعلانات حقوق الإنسان، كما قرر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الأمم المتحدة عام ١٩٤٨م، **مبدأ المساواة**، بحيث لا يجوز التمييز بسبب اللون أو الجنس أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي، كما يعد تطبيقاً لمبدأ دستوري عام، تأخذ به النظم السياسية الديمقراطية، ويعد أساساً لتحقيق العدالة والحرية وسيادة القانون، وينبع من المبدأ العام الذي تقرره الدساتير المعاصرة من مساواة المواطنين جميعاً أمام القانون[2].

ومبدأ المساواة أمام القانون، يعد من المبادئ الدستورية العامة، وتقرره دساتير الدول المعاصرة المختلفة بنصوص صريحة محددة، ويتضمن تطبيقات عدة، وفي مجالات مختلفة، من بينها مبدأ المساواة أمام المرافق العامة[3].

١- انظر في ذلك:
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١٤-٣١٥.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٣١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٦١-٣٦٢.

٢- انظر في ذلك:
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٧.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٣١.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٣٨.
- د. ناصر لباد، مرجع سابق، ص٢٠٥.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١٥-١١٦.
- د. فاضل إلهام، مرجع سابق، ص٢١.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع ص٣١٧.
- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٧.

٣- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١٥.
- د. ثروت بدوي، مرجع سابق، ص٤٣١.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٦١-٣٦٢.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٨٩.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٧.

وقد نص الدستور السوري من المادة (٣٣/٣،٤) على ما يأتي: "٣- المواطنون متساوون في الحقوق والواجبات، لا تمييز بينهم في ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة، ٤- تكفل الدولة مبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين"[١]. كما نصت المادة /٥٠/ منه على أن: "سيادة القانون أساس الحكم في الدولة"[٢].

وبالرغم من أن النصوص الدستورية السابقة لم تشر صراحة إلى مساواة الأجانب بالمواطنين السوريين أمام المرافق العامة، إلا أن المبادئ والقواعد العامة التي تحكم النظام القانوني في سورية تشير إلى مبدأ المساواة أمام القانون والمرافق العامة، في الحقوق والوجبات، على المواطنين والأجانب على حد سواء، فيما عدا ما يتعلق بالحقوق العامة التي يتمتع بها المواطنون فقط كحق الترشيح وحق الانتخاب وحق تولي الوظائف العامة. لذلك فإنه يتمتع المواطنون والأجانب بحق المساواة في الانتفاع بخدمات المرافق العامة، وتحمل تكاليفها من دون تمييز بينهم لتقديرات سياسية أو حزبية أو لمصالح شخصية، سواء أكانت مرافق عامة إدارية أم مرافق عامة اقتصادية وبغض النظر عن أسلوب إدارتها[٣].

إن مضمون مبدأ المساواة في الانتفاع بالمرافق العامة يعني أن الأفراد متساوون في الانتفاع بخدمات المرافق العامة، بحيث يكون لكل من تتوافر فيه الشروط التي نصت عليها القوانين واللوائح حق الانتفاع، ولا يجوز استبعاد أحد توافرت فيه هذه الشروط. كما أنه يعني المساواة بين الأفراد في الحقوق والواجبات، وعدم التمييز والتفرقة بينهم على أساس اختلاف الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين والعقيدة، وأن هذه المساواة تطبق في جميع أنواع المرافق العامة وأياً كانت طرق إدارتها. ولكن هذا المعنى للمساواة **لا يعني المساواة المطلقة**، بل يجب أن تفهم المساواة قانوناً بمفهوم نسبي، فالمساواة لا تكون إلا بين الأفراد الموجودين في المركز القانوني الواحد نفسه أو في الظروف نفسها. **ولكن لا مساواة** بين فئات الأفراد التي لا تتماثل مراكزهم القانونية أو الظروف التي توجد فيها، مثال ذلك (خريجو الجامعة وتقديرات النجاح، والحاصلون على الثانوية العامة، ودرجات النجاح). كما يعني هذا المبدأ أنه لا يجوز للإدارة أن تقبل منح خدمة المرفق العام لمن لم تتوافر فيه الشروط القانونية، وإلا تكون خالفت أيضاً مبدأ المساوة[٤].

١- المادة (٣٣/٣،٤) الدستور السوري، لعام ٢٠١٢م.

٢- المادة (٥٠) الدستور السوري لعام ٢٠١٢م.

٣- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١٦.

٤- انظر في ذلك:

- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨٢.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١٤-٣١٧.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٣١-٤٣٤.
- د. بعلي محمد الصغير ، مرجع سابق، ص٢٥٤.
- د. ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٤١.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١٩.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٧.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٠.
- حورج فوديل، بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٥٠.=

إذاً الأصل هو إعمال مبدأ المساواة بين من يستوفون شروط الانتفاع من المرفق، والمساواة بين لم تتوافر فيهم الشروط القانونية للانتفاع بالمرفق العام. أي إن المساواة تكون بين الأفراد الذين تتماثل مراكزهم القانونية أو ظروفهم الواقعية. ولكن إذا اختلفت المراكز القانونية للمنتفعين بالمرفق واختلفت ظروفهم، يكون من واجب الإدارة أن تميز بين الفئات المختلفة بحسب اختلاف مراكزهم وظروفهم. ومبدأ المساواة يقتضي في هذه الحالة المغايرة في المعاملة بينهم، وتطبيقاً لذلك[1]:

١- تستطيع الإدارة أن تشترط شروطاً أشد **في حالة اختلاف المكان**، كالتمييز بين سكان المدينة والريف البعيد في شروط أداء الخدمة.

٢- تستطيع الإدارة أن تميز بين المنتفعين **في نوع الخدمة وجودتها** على أساس السعر أو الرسم المالي لمستويات هذه الخدمة، مثال ذلك: (رسوم راكبي الدرجة الممتازة أو الأولى أو العادية في وسائط النقل).

٣- تستطيع الإدارة أن تميز بين فئات المنتفعين بالمرفق على **أساس اختلاف الغرض من الاستعمال أو الخدمة**، مثال: (مرفق الكهرباء بين الاستثمار الصناعي والتجاري والمنزلي، وكذلك مرفق الغاز ومرفق المياه).

٤- لا يتسنّى في مبدأ المساواة أن تضع الإدارة شروطاً عامة مجردة، لا بد من توافرها في كل من يريد الانتفاع بالمرفق العام، ما دام المقصود من هذه الشروط مصلحة المرفق ذاته أو المصلحة العامة (رسوم، شروط وظيفة معينة)، إلا إذا كان باطن هذه الشروط استبعاد شريحة معينة من الأفراد.

٥- قد يرد على مبدأ المساواة استثناءات مردها إلى النصوص القانونية إلى ظروف خاصة من المنتفع من المرفق العام، كإعفاء المتميزين أو العاجزين أو ذوي الشهداء... من الرسوم والمدفوعات والمصروفات، وهنا ليس المقصود تمييز فرد بذاته ولكن الظرف الخاص الذي وجد فيه الفرد، مع مراعاة المصلحة العامة، وأن المقصود بالمساواة المساواة القانونية وليس الحسابية.

= - Gugliemi et Koubi, op. cit, p383.

- Chapus. R, Droit administratif, t1, op. p545.

١- انظر في ذلك:

- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٧٨-٣٨١.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١١٧-١٢٠.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٢.
- د. فؤاد عبد الباسط، مرجع سابق، ص٥٠.
- د. بعلي محمد الصغير ، مرجع سابق، ص٢٢٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١٥-٣١٧.
- د. سعاد الشرقاوي، مرجع سابق، ص١٣١.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨٢.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٠٩-٣١١.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٣٢.

٦- جـزاء الإخـلال بمبـدأ المسـاواة: إذا خالفـت الإدارة القائمـة علـى إدارة المرفـق العـام مبـدا المسـاواة الـذي يعـدّ العمـل بـه التزامـاً قانونيـاً دسـتورياً، كـان أمـام الأفـراد أصـحاب المصـلحة وسـيلتان لإجبـار الإدارة على تنفيذ التزاماتها القانونية، هما:

- **دعـوى الإلغـاء:** لإلغـاء قـرارات الإدارة التعسـفية أو التـي تخـالف فيهـا القـانون، أمـام القضـاء الإداري.
- **دعـوى التعـويض:** إذا أصـدرت الإدارة قـرارات معيبـة أو خالفـت بهـا مبـدأ المسـاواة، وترتـب علـى تنفيـذها أضـرار، جـاز للأفـراد أصـحاب المصـلحة أن يلجـؤوا إلـى القضـاء للمطالبـة بالتعويض عن الأضرار التي أصابتهم من جراء تصرفات الإدارة.

٧- يجـب أن تسـير المرافـق العامـة وفقـاً لمتطلبـات ومقتضـيات تحقيـق المصـلحة العامـة، **وعلـى أساس مبدأ الحياد** في تقديم خدماتها للجمهور.

ونخلـص إلـى القـول إن مبـدأ مسـاواة الأفـراد أمـام المرافـق العامـة يعنـي تمتـع جميـع الأفـراد بخـدمات المرفـق العـام، أيـاً كـان نوعـه، أو أسـلوب إدارتـه، متـى تـوافرت الشـروط القانونيـة واللائحيـة المطلوبـة للتمتـع والاسـتفادة مـن الخدمـة، بـدون تمييـز بسـبب اللـون أو الجـنس أو العقيـدة أو اللغـة أو الـدين أو الـرأي أو المركـز الاجتمـاعي والاقتصـادي، وأيضـاً المسـاواة بـين الأفـراد الـذين لـم تتـوافر فـيهم هـذه الشـروط، بعـدم تقـديم الخدمـة. وأنـه منبثـق عـن إعـلان حقـوق الإنسـان الـدولي، وعـن مبـدأ دسـتوري تتبنـاه جميـع الـدول وهـو المسـاواة أمـام القـانون. وفـي حـال الإخـلال بهـذا المبـدأ فـإن الأفراد يستطيعون مباشرة دعوى الإلغاء والتعويض أمام القضاء الإداري.

ثالثـاً- مبـدأ تكيـف المرفـق العـام (قابليتـه للتغيـر والتعـديل والتطـوير والتحـديث لـدواعي المصلحة العامة):

يقصـد بمبـدأ قابليـة نظـام المرافـق العامـة للتغيـر والتعـديل والتطـوير: أن لـلإدارة أن تتـدخل فـي أي وقـت لتعـديل أو تغييـر القواعـد التـي تحكـم المرفـق حتـى تتفـق مـع تحقيـق المصـلحة العامـة علـى أفضـل وجـه، وأنـه يعـدّ امتـداداً لمبـدأ اسـتمرارية المرافـق العامـة، كمـا أنـه مـن المبـادئ الأساسـية فـي سير المرافق العامة[1].

والمرافـق العامـة التـي تنشـئها السـلطة، إنمـا تسـتهدف الوفـاء بحاجـات أساسـية وخـدمات عامـة لمجمـوع المـواطنين. لـذا يجـب أن تسـاير هـذه المرافـق تطـوير العصـر والعوامـل الاقتصـادية والسياسـية

١- انظر في ذلك:

- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٦١.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٥٣.
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٢.
- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٠.

والاجتماعية والاكتشافات الجديدة والوسائل والطرق الفنية الحديثة، بهدف تحقيق الحاجات العامة والمنفعة العامة على الوجه الأكمل[1].

لذلك يحق للسلطة المختصة ولدواعي المصلحة العامة في كل وقت تعديل اللوائح والأنظمة الخاصة بالمرافق العامة سواء من حيث نظام المرفق وطريقة تسييره أو من حيث الخدمات التي يؤديها أو من حيث نظام العاملين فيه. ويسري هذا المبدأ على جميع أنواع المرافق العامة، وأياً كانت طريقة إدارتها، وليس هناك ما يمنع من أن يكون تعديل القواعد القانونية المنظمة لمرفق ما شاملاً وواسع النطاق، ما دام الصالح العام يقتضي ذلك، وقد يذهب التعديل إلى حد إلغاء المرفق العام نفسه إذا وجدت الدولة أن المصلحة العامة تقتضي أن يكون تقديم الخدمات والحاجات الأساسية العامة عن طريق النشاط الفردي. وحتى في المرافق التي تدار بأسلوب الالتزام (الامتياز)، فبعد أن ينفذ الملتزم التعديلات له أن يطالب الإدارة بتعويض إذا حدث إخلال في التوازن المالي للعقد، وهذه السلطة في التعديل مسلم بها فقهاً وقضاءً للدولة بسلطتها التشريعية والتنفيذية. وهذا الحق ثابت للإدارة من دون حاجة إلى النص عليه صراحة. وحق الإدارة في تطبيق هذا المبدأ لا يقيده إلا مراعاة المصلحة العامة، وذلك القيد العام يهيمن على كل تصرفاتها، كما أن هذه السلطة تكون مقيدة بطابع تنظيمي للأعمال المختصة بتنظيم المرفق وعمله، بحيث تصبح تصرفات الإدارة تعسفية ومشوبة بعيب الانحراف فيما لو تركته إلى سواه[2].

ووفقاً لمبدأ قابلية المرفق العام للتغير والتحديث، فقد أجازت المادة /٦٣٧/ من القانون المدني السوري للسلطة العامة، فيما يخص عقد امتياز المرافق العامة، أن تعدِّل تعريفات الأسعار، ويسري هذا التعديل من دون أثر رجعي على العقود التي يكون قد أبرمها ملتزم المرفق العام مع عملائه، كما يسري على العقود الجارية فيما بقي فيها من مدة بعد التاريخ المعين لسريان الأسعار الجديدة[3].

١- انظر في ذلك:
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٢١.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١٩.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٢.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٣١٩.
- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص٤٢٥-٤٢٦.

٢- انظر في ذلك:
- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٨٢.
- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص٥٥٣.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١٩.
- د. مصطفى فهمي، مرجع سابق، ص٣٥٠.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٦٣.
- د. إبراهيم الهندي وآخرون، مرجع سابق، ص١٢١.
- د. أنور رسلان، مرجع سابق، ص٢٣٦.
- إبراهيم شيحا، مرجع سابق، ص٧٥٩.
- د. سعاد الشرقاوي، مرجع سابق، ص١٣٧.

٣- المادة /٦٣٧/ من القانون المدني السوري.

تطبيقاً لهذا المبدأ فقد قررت محكمة النقض السورية في حكم لها ما يأتي: "لا يحق لمشترك لدى مؤسسة الكهرباء الاعتراض على التعريفات التي تطبقها المؤسسة خلافاً لعقد الاشتراك؛ لأن المنتفعين بالمرافق العامة لا يستمدون حقوقهم من العقد إنما من القواعد القانونية الخاصة بتنظيم المرفق العام، وأما وظيفة العقد فمقصورة على تعيين شخص المنتفع والمكان الذي تُقدم له فيه المنفعة ومدة الانتفاع"[1].

ويترتب على هذا المبدأ أثران هما:

١- في مواجهة العاملين في المرفق العام:

ينتج عن مبدأ قابلية القواعد القانونية واللائحية التي تحكم سير وتنظيم المرافق العامة، أياً كان نوعها أو أسلوب إدارتها، للتغيير والتعديل والتطوير، **أنه لا يجوز للعاملين والموظفين العموميين، وهم عمال المرافق العامة الاعتراض أو الطعن على التعديلات في القواعد القانونية واللائحية التي تحكم مركزهم القانوني.** وهذه التعديلات تسري عليهم فوراً، ولا يجوز لهم الاعتراض عليها للتمسك بتطبيق القواعد السابقة والأصلح لهم، كما أنهم لا يستطيعون المطالبة ببقاء تنظيم المرفق ووسائل تسييره من دون تغيير أو تعديل، استناداً إلى حقوق مكتسبة لهم. وهم لا يستطيعون الادعاء بوجود حقوق مكتسبة لهم تحول دون إمكانية تعديل تنظيم المرفق أو التغيير في أساليب أداء الخدمة، ما دامت الإدارة تعدل وتغير القواعد واللوائح بما يتلائم مع مقتضيات وتطورات المصلحة العامة. كل ذلك مالم يكن العامل في المرفق قد اكتسب بتطبيق القواعد السابقة حقه في مركز قانوني ذاتي، ففي هذه الحالة لا يجوز المساس بهذا المركز الذاتي، لأنه لا يمكن المساس بالمراكز القانونية الذاتية إلا بقانون ينص صراحة على سريانه بأثر رجعي[2].

٢- في مواجهة المنتفعين بالمرفق العام:

يرتب مبدأ قابلية تعديل وتغيير القواعد القانونية واللائحية المنظمة للمرافق العامة أثراً، وهو أنه لا يجوز للمنتفعين من خدمات المرفق العام الادعاء بحقوق مكتسبة في بقاء تنظيم المرفق العام من دون تعديل، والتمسك بالقواعد واللوائح السابقة على التعديل، وإنما يخضعون إلى القواعد واللوائح الجديدة التي تجريها الإدارة في أركان المرفق العام أو في أساليب سيره أو في كيفية أداء الخدمة العامة، أياً كان أسلوب

١- محكمة النقض، الغرفة المدنية، القرار رقم /٣٣٥/ لعام ١٩٧٦م، أساس /٤٠٢/ منشور في مجلة المحامون لعام ١٩٧٦م، نقلاً عن محمد ياسر بطيخ، مرجع سابق، ص٥٣.

٢- انظر في ذلك:

- د. ثروت بدوي، مرجع سابق، ص٤٢٦-٤٢٩.
- د. مصطفى أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص٣٥٠-٣٥١.
- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص٣١٩-٣٢٠.
- د. عبد الله طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص٩٣.
- د. محمد السناري، مرجع سابق، ص٣٦٣.
- د. محمود عاطف البنا، مرجع سابق، ص٤٨٣.
- د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص٤٥٥.

إدارته، وذلك تطبيقاً لهذا المبدأ العام وهو جواز تعديل قواعد ونظام ولوائح المرافق العامة في كل وقت اقتضاءً للمصلحة العامة.

ونخلص إلى القول إن مبدأ قابلية القواعد القانونية واللائحية الناظمة لسير المرافق العامة للتعديل والتغيير والتحديث في كل وقت، هو مبدأ تمليه تقديرات وضرورات المصلحة العامة التي يقوم من أجل تحقيقها المرفق العام، وتفرضه ضرورة المواءمة المستمرة بين تنظيم المرافق العامة والظروف المتغيرة المحيطة بها. وهو من المبادئ الأساسية المسلم بها من دون حاجة إلى النص عليها، ولا يجوز للإدارة التنازل عنه مقدماً أو الحدّ من حريتها في العمل بأحكامه. إذ إنه ينطبق على جميع أنواع المرافق العامة (إدارية، اقتصادية، مهنية)، ومهما كان أسلوب أو طريقة إدارتها (إدارة مباشرة، امتياز، مؤسسة عامة). ولا يجوز لأحد أن يحتج في مواجهة الإدارة، عند إعمالها لهذا المبدأ، بالتمسك بحقوق مكتسبة لمنع التعديل والتغيير في نظام المرافق العامة.

وهكذا بعد أن بيان ماهية المرفق العام وأنواعه ونظامه القانوني والمبادئ الأساسية التي تحكم سيره وتنظيمه. نسأل: كيف يمكن أن يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المرافق العامة في أثناء قيامهم بواجبات وظيفتهم العامة؟ وكيف ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم في المرفق؟

الباب الثالث

آليات تحقيق الرضا الوظيفي في المرافق العامة والجانب العملي للدراسة

هدف الدولة من إنشاء المرافق العامة في جميع المجالات، تقديم الخدمات العامة وتأمين الحاجات الأساسية للمواطنين، وزيادة الإنتاج، ورفع مستوى الأداء للعاملين، ويتحقق ذلك إذا سار العمل في المرافق العامة بسهولة ويسر. وذلك من خلال خلق الظروف التي من شأنها أن تزيد من فعالية عمال الإدارة في المرافق العامة. من خلال إيجاد آليات لتحقيق الرضا الوظيفي للعمّال والموظفين في وظائفهم، والاهتمام بالبرامج الداعمة للرضا الوظيفي، والتي تسهم بشكل كبير في تحسين الإداء والإنتاجية للمرافق العامة.

لذلك سوف نتناول هذا الباب في الفصلين الآتيين:

الفصل الأول: آليات تحقيق الرضا الوظيفي في المرافق العامة.

الفصل الثاني: التطبيق العملي لأثر الرضا الوظيفي في المرافق العامة.

الفصل الأول

آليات تحقيق الرضا الوظيفي في المرافق العامة

يتعرض العامل في المرافق العامة إلى العديد من الضغوط التي ترتبط بطبيعة عمله، أو بالتفاعلات الاجتماعية داخل العمل، أو بالبيئة التنظيمية للعمل، أو بطبيعة التكوين النفسي والتربوي للعامل، لهذا على المنظمة العمل لإيجاد آليات وحلول لتحقيق الرضا الوظيفي لعمّالها، والبحث الدائم عن المسببات التي تزيد من مستوى الرضا الوظيفي، بما يحققه من نتائج إيجابية على كافة الصّعد.

لذلك سنتناول هذا المبحث في المطلبين الآتيين:

المبحث الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي ومسبباته.

المبحث الثاني: نتائج الرضا الوظيفي.

المبحث الأول

البرامج والحلول الداعمة للرضا الوظيفي ومسبباته

يعّد الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للعاملين بمختلف المستويات الإدارية، وكذلك تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمراها. لذلك يجب عليها البحث الدائم عن الوسائل الداعمة للرضا الوظيفي وكيف يمكن لها أن تزيد من درجته ومستواه لدى عمّالها.

سوف يتم تناول هذا المبحث من خلال المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: البرامج والحلول الداعمة للرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي.

المطلب الأول

البرامج والحلول الداعمة للرضا الوظيفي

هناك مجموعة من البرامج التطبيقية التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المرافق العامة إلى المستوى المطلوب، والمحافظة عليه، وهذه البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنسانية للعاملين في المرافق العامة بما يحافظ على درجة رضاهم، العالية ويحفزهم نحو تحقيق أهداف المرافق العامة، ومن أهم هذه البرامج[١]:

أولاً- برامج صيانة القوى العاملة:

تهدف هذه البرامج إلى تطوير الطاقات البشرية في المرافق العامة، وتطوير الأنظمة المالية فيها، ومنها برامج التدريب والتنمية للمهارات الإبداعية، ودعم وتشجيع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق أهدافهم، وتقديم الدعم الفني والمعنوي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأهدافهم وتطلعاتهم، وبرامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز المعتمدة في المرفق. وهذه البرامج عبارة عن الإجراءات التي تتخذها إدارة المرافق العامة لمنع تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار وتطوير أساليب العمل في المرفق. وذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، المرتبطة بالرضا الوظيفي بعلاقة قوية. وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة متينة بين الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين، والحالة العقلية والانفعالية، وما يترتب عليها من مشاعر إيجابية أو سلبية اتجاه العمل والمنظمة[٢].

١- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠٣م، ص٢٧٦-٢٨١.

٢- انظر في ذلك:

- د. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي، مرجع سابق، ص١٩٥.
- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص٢٧٦.

ثانياً- برامج تحسين العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل:

تهدف هذه البرامج إلى تحسين علاقات العمل الاجتماعية بين الزملاء من أجل الوصول إلى فريق عمل متماسك وخالٍ من الضغائن والكراهية والغيرة والعلاقات المتوترة، بحيث تصبح علاقات العمل قائمة على علاقات عمل مهنية إنسانية يسودها المحبة والتعاون. وهذا بدوره يؤدي إلى الشعور بالسعادة الوظيفية المرتبطة بالرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً ويساعد على تحقيق الاستقرار النفسي للعامل[١]، كما أن وجود العلاقات الداعمة الجيدة بين فريق العمل، يساعد على مواجهة التغيرات والصعوبات.

ثالثاً- برامج تحسين العلاقات بين العمّال والمديرين:

تهدف هذه البرامج إلى تحسين جودة العلاقات بين العمّال والمديرين لما لها من أهمية كبيرة في تشكيل الرضا الوظيفي عند الموظفين. لذلك يجب على إدارة المرافق العامة أن تحرص على تطوير هذه العلاقات وجعلها علاقات طيبة يسودها الاحترام، ما يعزز المشاعر الإيجابية للموظفين، والتي تنعكس على أدائهم وعلاقاتهم الإنسانية وتطورهم المهني والشخصي في بيئة العمل، كما تؤثر في صحتهم وصفائهم الذهني والنفسي[٢].

إن الموظف الذي لديه علاقة سيئة برئيسه المباشر يكون ذا رضا وظيفي منخفض أو معدوم وكثير التذمر والشكوى وغير ملتزم بالعمل، لذا يجب على المؤسسة وضع مبادئ وطرق كيفية التعامل بين المديرين والموظفين. كما يجب على المؤسسة أن تضع برامج لتدريب المديرين على كيفية بناء علاقة طيبة مع الموظفين وتطويرها بشكل مستمر، لأن المسؤولية في هذه الحالة تقع على عاتق المدير أكثر من الموظف. ومن أمثلة بعض التصرفات التي يقوم بها المدير لخلق علاقة طيبة مع الموظفين[٣]:

- الإصغاء إلى آراء ومقترحات الموظفين.
- السؤال عن الأوضاع الأسرية للموظفين، والاهتمام باحتياجاتهم وتلبيتها قدر الإمكان.
- استخدام الألفاظ اللطيفة عند الطلب من الموظف وشكره بعد التنفيذ.
- العدل في التعامل والمساواة مع الآخرين ومنحه الثقة، وعدم اللجوء إلى العقوبة.
- التدريب على أساليب التحفيز المادية والمعنوية.

١- د. منى سالم العامري، علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة، مجلس أبو ظبي للتعليم في مدينة العين، عام ٢٠١٧م، ص٣١-٣٢.

٢- المرجع السابق، ص٣٣.

٣- انظر في ذلك:

- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مرجع سابق، ص١٨١.
- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص٢٧٧.
- د. منى سالم العامري، مرجع سابق، ص٣٢.

رابعاً- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

تهدف هذه البرامج إلى تحسين ظروف العمل الفيزيائية، فقد أثبتت الدراسات أن العمّال الذين يعملون في بيئة عمل مريحة لديهم معدلات أعلى من الرضا الوظيفي، أي إن بيئة العمل الجيدة والمريحة تخلق نوعاً من الراحة النفسية والاستقرار وتساعد العامل على أداء عمله بشكل جيد وأفضل.

ومن أهم الإجراءات التي تلجأ إليها الإدارة لتحقيق بيئة عمل جيدة ما يأتي[1]:

- تهيئة مساحة كافية لأداء العمل، ومكان عمل نظيف ومرتب، تتحقق فيه شروط العمل من حيث الإضاءة، والتهوية، والحرارة، والرطوبة، والأثاث... لأن كل ذلك يؤثر في سير العمل وفي الراحة والاستقرار النفسي للعامل، ما يؤدي إلى زيادة الأخطار وحوادث العمل، وينعكس سلباً أو إيجاباً على الرضا الوظيفي لدى العمّال.
- العمل على معالجة جميع حالات التعب والإرهاق، من خلال إعادة النظر في ساعات العمل، والاهتمام بحاجة العمّال إلى الراحة وتجديد النشاط.
- التقليل من روتين الأعمال والابتعاد عن الضجر والملل، واستخدام مداخل التوسيع الأفقية والرأسية للتغلب على ذلك، واللجوء إلى الإثراء الوظيفي.
- العمل على تقليل الضوضاء والاكتظاظ، من خلال عزل الآلات والمعدات التي تصدرها وتزويد الجدران بالمواد العازلة.

خامساً- برامج الرفاهية الاجتماعية:

تهتم هذه البرامج بالحوافز المعنوية التي تساعد الفرد وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وشعوره بالرقي في عمله، والتي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري. فقيام هذه البرامج سوف يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين ويدفعهم إلى أداء أفضل وولاء أكبر للمرفق العام الذي يعملون فيه، على أن تكون هذه الحوافز مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين[2]. ومن أهم هذه الإجراءات ما يأتي:

١- انظر في ذلك:

- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١٩.
- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص٢١١.
- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص٢٧٧.
- د. منى سالم العامري، مرجع سابق، ص٣٣-٣٤.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمد نايف أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، عام ٢٠٠٦، ص١٣٧-١٤٠.
- د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص٣٠٩.
- د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص٢٤٣.
- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص٢٧٧.
- د. محمد شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص٢٤٥.

- إقامة النوادي الترفيهية والأسواق الخاصة بالعاملين.
- إقامة دور حضانة لأولاد النساء العاملات في المرفق.
- توفير وسائل نقل للعاملين من وإلى مكان العمل.
- توفير الأبنية السكنية المميزة للعاملين.
- إقامة الحفلات الترفيهية والرحلات للأماكن السياحية للعاملين.
- إقامة برامج ثقافية وإعلامية تسلط الضوء على إنجازات ومعوقات العمل في المرفق.
- منح الإجازات اللازمة للعاملين من أجل الحصول على الراحة مع عائلتهم.
- إنشاء صندوق ادخار يسهم فيه العاملين والمرفق معاً، ويمنح قروضاً وإعاناتٍ ماليةً إلى العاملين في الظروف الاستثنائية (وفاة- زواج- مرض...).
- تقديم خدمات علمية ثقافية عن طريق إنشاء المكتبات والندوات والمؤتمرات....
- توفير مرشد اجتماعي مهمته دراسة مشكلات العاملين الخاصة ومساعدتهم في حلها والتغلب عليها.

سادساً- برامج الأمن والسلامة المهنية:

تهدف هذه البرامج إلى تدريب العاملين في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة إلى الكثير من الحوادث، على كيفية التعامل مع الحوادث والأعمال الخطرة التي قد تحصل في أثناء العمل، أو لتلافي هذه الحوادث من خلال الإجراءات التي يتدرب عليها العاملون عندما يشعر العامل أن الإدارة تحرص عليه وعلى سلامته وتتمسك به لكفاءته سليماً معافى من الإصابات والأمراض التي يتعرض لها في أثناء العمل، الأمر الذي يزيد ثقته فينفسه وفي المرفق الذي يعمل فيه، كما يشعر العامل أن عمله يشكل حجر أساس لمسيرته المهنية. وهذا كله يجعل العامل أكثر رضاً عن عمله وولاءً للمرفق. ويتم تصميم هذه البرامج وفق الإجراءات الآتية[1]:

- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها، وتصنف المخاطر المهنية إلى نوعين:

الحوادث والإصابات الفسيولوجية كالحروق والجروح والكسور، ويكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية، ويمكن الوقاية من هذه المخاطر من خلال ترتيب مكان العمل والآلات والأدوات التي يستخدمها العمّال، وتوفير الإضاءة اللازمة لتحسين الرؤية، والحرارة الناتجة عن المعامل، والتهوية الجيدة، ....

١- انظر في ذلك:

- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص٣٧٨.
- د. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، عام ٢٠١٥م، ص٤١.
- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٢٠٥.

الأمراض المهنية الناتجة عن الغازات والمواد الضارة والأصوات العالية والضجيج، ويمكن الوقاية منها من خلال استخدام المعدات التي تخفف من أضرار هذه الأشياء (كمامات، ألبسة واقية، الطعام اللازم لطرد السموم...)، وكذلك منح الإجازات اللازمة للراحة وتغيير الهواء الملوث حتى لا يبقى مدداً طويلة في العمل[1].

- تحديد مصدر الخطر: وغالباً ما يكون الخطر الذي يتعرض له العمّال إما من بيئة العمل المادية وظروفها، وبيئة العمل الاجتماعية، أو العامل نفسه بسبب ضعف خبرته وتدريبه. ويمكن مواجهة هذه المخاطر من خلال تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية وإخضاع العامل لدورات تدريبية مكثفة للعمل الذي يمارسه.
- تقسيم العمل: ويكون ذلك بدراسة تحليل كل عمل على حدة، من بدايته إلى نهايته، وذلك بقصد التعرف على الكيفية التي يؤدى بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.
- تدريب العاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم في التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر، وبيان العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.
- مسك سجلات للحوادث والإصابات والأمراض المهنية: وذلك من أجل تقييم إجراءات الأمن والسلامة المهنية في المرفق، ومعرفة أماكن الخلل والنقص في هذه الإجراءات وأسباب الإصابات.
- المتابعة والتفتيش والرقابة المستمرة من قبل الإدارة: وذلك بقصد التأكد من تطبيق إجراءات وتعليمات وقواعد الأمن والسلامة بشكل سليم وصحيح، ومعرفة المخالفات التي قد تعرض العمّال إلى الإصابة أو الحوادث والإبلاغ الفوري عنها.

سابعاً- برامج الرعاية الصحية والاجتماعية:

تهدف هذه البرامج إلى تقديم الرعاية والخدمات الطبية إلى العاملين، وذلك من خلال إقامة المشافي والمستوصفات الطبية الخاصة بالعمّال، أو المعالجة في المشافي الخاصة على نفقة المؤسسة، وهناك الكثير من الدول لديها تشريعات قانونية تفرض على المؤسسة التزاماً صحياً، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالنواحي النفسية والعقلية والفسيولوجية للعاملين، لأن التقديرات الإنسانية والاجتماعية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب عمّالها المرضى. لذلك فإن المؤسسات التي تقدم

١- انظر في ذلك:

- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص٢٧٧.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٨.
- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٢٠٧.

خدماتٍ طبيةً ورعاية صحية للعمّال وعائلاتهم يتميز عمّالها بالاستقرار الوظيفي والإنتاجية الأعلى، وذلك ناتج عن مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به عمّالها[١].

وإن تقديم الرعاية الاجتماعية للعاملين في المرافق العامة يشكل عنصر أمان لهم بعد تقاعدهم من العمل، فالرعاية الاجتماعية عادة ما تنطوي تحت مسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمّال، وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز، وتصرف لهم الإعانة المالية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات[٢].

ثامناً- برامج العامل المتميز:

الهدف الأساسي من برنامج العامل المتميز هو زيادة التنافس الإيجابي بين العمّال والذي يخلق نوعاً من الشعور بالتقدير والتميز عند العامل. ويولد هذا البرنامج آثاراً إيجابية عدة من حيث زيادة الدافعية والرضا الوظيفي، والالتزام المؤسسي والولاء التنظيمي، بشرط أن يتم تطبيقه بشكل سليم وصحيح، ومن شروط تطبيق هذا البرنامج ما يأتي[٣]:

- يطبق هذا البرنامج بشكل شهري وليس سنوياً، فالموظف المميز على مدى شهر يخلق فرصاً أكبر للمشاركة والوصول إلى الموظف المميز.
- يتم وضع نظام يشارك فيه الجميع باختيار الموظف المتميز، مثال: تكون العلامة (١٠٠ درجة) موزعة كالآتي: (٤٠ درجة لتقييم المدير)، و(٣٠ درجة لتقييم الزملاء)، و(٢٠ درجة لتقييم العملاء)، و(١٠ درجات للتقييم الذاتي).
- تكون المكافأة المالية متناسبة مع إنجاز العمل إلى كل شخص يصل للتميز.
- يتم تكريم العمّال المتميزين على مدار الأشهر في حفل سنوي يحضره جميع العاملين.
- وضع صورة كبيرة للموظف المتميز في مكان بارز يراها الجميع.

١- انظر في ذلك:
- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص٢٧٩.
- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤٢.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٨.

٢- انظر في ذلك:
- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص٢٠٩.
- د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص٢٧٩.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨١.

٣- انظر في ذلك:
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨١.
- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص٢٨٠.
- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١٣-٢١٤.

تاسعاً- برامج الجودة الشاملة:

انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري فيها، مثل: زيادة الاجتماعات غير المنتجة، وتسرب العاملين الأكفاء، وكثرة تشكيل اللجان، وغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، وطول المدة الزمنية لتنفيذ التعليمات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمّال، ثم انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ما ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية، وهذا قد أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء والإنتاجية[1].

عاشراً- برامج حلقات الجودة:

يقصد بهذه البرامج تشكيل فرق عمل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، ويمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إلى هذه الفرق مهما كانت وظيفته أو مركزه الإداري، وتسعى هذه الفرق إلى دراسة مشكلات العمل واقتراح حلول لها[2]. كما تهدف إلى:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تشجيع القدرات الإبداعية والابتكارية الخلاقة للعاملين.
- العمل على رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة في العمل.

حادي عشر- برامج فرق العمل المدارة ذاتياً:

يقصد بهذه البرامج تشكيل جماعات من العمال المسؤولين عن تقديم خدمة أو إنتاج سلعة ما والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشكلات التي تعانيها أعمال عدة وتضع الحلول المناسبة لها، ولكن يقتصر عملها على الجانب الفني فقط المتعلق بتقديم الخدمة وإنتاج السلعة من دون التعرض إلى الجوانب الإدارية، وهذه الجماعات من خلال الحلول التي تقدمها تسهم في تقليل التكاليف وتحسين النوعية وزيادة الإنتاجية. وتشعر هذه الجماعات بمستوى عالٍ من

١- انظر في ذلك:
- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص٢٨٠.
- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٢٠٢.
- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤٢.
- مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص٢٢.

٢- انظر في ذلك:
- مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص٢٤.
- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤٢.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨٢.

الرضا الوظيفي لأنها تشعر بقيمتها في المؤسسة بإعطائها الفرصة لتقديم الحلول لمشكلات العمل ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات[١].

ثاني عشر- برامج الاستقلال الوظيفي:

يقصد بالاستقلال الوظيفي منح العامل الاستقلالية في أداء عمله وتنظيمه بالأسلوب والطريقة التي يرغب فيها، فيحدد بنفسه الآلية والأدوات التي ينجز بها العمل ومتى يبدأ بالعمل ومتى ينتهي. وهذه الحرية والاستقلالية للعامل في ممارسة عمله وتنظيمه تحقق له الشعور بالقدرة على التحكم والسيطرة، وتحقق له الشعور العالي بالرضا الوظيفي والتخفيف من ضغط العمل والتوجيه والأوامر من الرؤساء، وبالتالي تحقق له الصحة النفسية الجيدة، وتعد محفزات جيدة لتعزيز ثقته في نفسه ووفائه لعمله[٢].

ولتحقيق الغاية من هذه البرامج في الاستقلال الوظيفي يمكن اتباع بعض الإجراءات كما يأتي[٣]:

- تحديد الأعمال التي يجب على العامل إنجازها يومياً وأسبوعياً، وترك الحرية له لينظم وينفذ هذه الأعمال بالطريقة التي يراها مناسبة.
- يجب أن يكون هناك خيارات عدة في طريقة تنفيذ الأعمال وتنظيمها ليتمكن العامل من الاختيار الذي يناسب قدرته ومهارته ومعرفته، بحيث يخلق لديه الشعور بالسيطرة والقدرة على التأثير.
- جعل الرقابة على أداء العامل وتنظيمه لأعماله غير تحكيمية، وإنما رقابة ذاتية تنبع من إحساس العامل الداخلي بالواجب والمسؤولية الملقاة على عاتقه لتنفيذ الأعمال وتنظيمها المكلف بها وتحقيق الأهداف.

ثالث عشر- برامج زيادة حجم المسؤولية في العمل:

يقصد بمفهوم المسؤولية في العمل مجموعة الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات التي يتمتع بها العامل. ولدى الإنسان الحاجة إلى الشعور أنه شخص يُعتمد عليه وأنه موضع ثقة، ويمكن له أن يقوم بالأعباء والأعمال الموكلة إليه إن كثرت أو صعبت. لذلك فإن زيادة الشعور بالمسؤولية من الأمور المهمة في أي وظيفة مهما صغرت، وتجعل الإنسان يشعر بقيمته ودوره في تحقيق أهداف المرفق،

١- انظر في ذلك:
- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤١-٤٢.
- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص٨٠.

٢- انظر في ذلك:
- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤٢.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨١.

٣- انظر في ذلك:
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٧٥.

ويخلق لديه الثقة بالنفس والاستقرار النفسي وتقديم المقترحات والآراء الإبداعية، ما يشكل لديه رضاً وظيفياً عالياً وزيادة المشاعر الإيجابية تجاه عمله[١] أو ما يسمى الإثراء الوظيفي[٢].

في حين أن الوظائف التي لا تتمتع بقدرٍ من المسؤولية يشعر العاملون فيها بانخفاض أو انعدام تقدير الذات، وأنهم لا يملكون مهارات وقدرات مناسبة ما يسبب لهم الشعور بالضيق والتوتر وعدم الاستقرار النفسي، ويؤثر بشكل كبير في دافعيتهم ورضاهم الوظيفي وبالتالي أدائهم وإنتاجيتهم[٣].

ويمكن اتباع بعض الإجراءات الآتية في أثناء تنفيذ هذا البرنامج:

- يجب تحديد الأعمال التي يقوم بها العامل، ثم التفكير بالمسؤوليات التي يمكن إضافتها لكي تعطي الشعور بالأهمية لهذه الأعمال.
- يمكن دمج أكثر من وظيفة ومنح مسؤولياتها إلى العامل، وهنا يتم تحقيق هدفين، الأول زيادة مسؤوليات العامل، والثاني إلغاء بعض الوظائف عند توزيع الأعمال على العاملين.
- يجب قرن زيادة حجم المسؤولية بعلاوة مادية أو صلاحيات إضافية، لأنه بدون ذلك يشعر العامل بالغبن ما يؤثر عكسياً في العمل ومستوى الأداء والإنتاجية وفي رضاه الوظيفي.
- منح العامل سلطة اتخاذ القرار مع تحمله لمسؤولية نتائج قراره، مع مراعاة تقديم النصيحة والتوجيه.

رابع عشر- برامج تحديد المسارات الوظيفية:

يشير مفهوم تحديد المسارات الوظيفية إلى قيام الإدارة في المرفق بتوضيح وشرح وبيان الوظائف والترقيات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها العامل إذا قام بأعمال معينة أو طور مهارات محددة أو قام بابتكارات أو اختراعات أدت إلى تطوير العمل في المرفق أو أدت إلى زيادة الإنتاجية والمردود الاقتصادي. لذلك يجب على الإدارات في المرافق العامة أن تقوم بتحديد المسار الوظيفي لكل عامل لكي يستطيع أن يتلمس الطريق التي يريد أن يسلكه[٤].

١- انظر في ذلك:

- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤٢.
- د. كامل المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٧.
- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط١، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، عام ٢٠٠٥م، ص٥٩.

٢- الإثراء الوظيفي: يقصد به إضافة مهمات جديدة للعمل تتحدّى قدرات العامل وتستثيرها مع إعطاء العمل مزيداً من التنوع ليصبح أكثر جاذبية وبعيداً عن الروتين، وتوفير درجة من الاستقلال والحرية في أداء العمل، الأمر الذي يسمح للعامل بالسيطرة على عمله ويقوي من ثقته في نفسه، وتكون وظيفته أكثر إغراءً وتحفيزاً.

٣- د. مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص٥١.

٤- انظر في ذلك:

- د. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص٢٤٥.
- د. محمد نايف أبو الكشك، مرجع سابق، ص١٤٠.
- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤٣.

هذه البرامج تحقق الكثير من الفوائد بالإضافة إلى الرضا الوظيفي العالي الذي يشعر به العامل. كما أن العامل يستطيع تحديد المسار الوظيفي الذي يتناسب مع قدراته ومهاراته ومعرفته، كما يساعد العامل على بناء التوقعات المناسبة، فلا يشعر بالإحباط أو خيبة الأمل إذا فشل في تحقيق مساره.

ويمكن تطبيق هذا البرنامج باتباع بعض الإجراءات أهمها ما يأتي[١]:

- يجب أن يكون في المرفق هيكل تنظيمي واضح يستطيع العامل أن يحدد موقعه الحالي ومواقعه المستقبلية.
- يجب أن يكون هناك خطط تدريبية محددة لكل وظيفة أو مسار وظيفي مثال: إذا أردت أن تصبح مديراً أو مشرفاً عليك النجاح في المراحل التدريبية (تحديد الاختبارات والدورات بشكل واضح)، وأن تطور المهارات والقدرات والمعارف (وضع مناهج تدريبية خاصة بالوظيفة).
- يجب أن تقوم الإدارة بوضع خطة طويلة الأمد لكل موظف، وذلك بالتعاون معه ومع مديريه وقسم التدريب والتطوير.
- يجب أن تتم معالجة هذه الخطة بشكل دوري وخاصة في تقييم الأداء للعامل، ما يتيح للمرفق فرصة الاختيار السليم لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأن يتم التعديل وفق المستجدات.

خامس عشر – برامج تشجيع إعطاء المقترحات:

منح العامل الفرصة لمشاركة أفكاره واقتراحاته، ومنحه الحرية في إبداء الرأي يشعره أنه شخص مهم وفاعل ومؤثر، ويمنحه الثقة في نفسه وولائه لعمله، كما أن الإيمان بقدرات العامل ومهاراته تعدّ مفتاح السر لتعزيز معدلات الاندفاع والحماس لديه، ويرغب العمّال في أن يعطوا آراءهم في الأمور التي يعتقدون أنهم خبراء فيها، فإذا منحوا هذه الفرصة يشعرون بالحماس لتقديم أفضل ما لديهم من أداء وإنتاجية ورغبة في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها ويحرصون دائماً على نجاحها، وهذا ما يحقق لهم الشعور بالرضا الوظيفي بشكل كبير.

وعند تطبيق هذه البرامج يجب مراعاة مجموعة من الإجراءات أهمها ما يأتي[٢]:

١- انظر في ذلك:

- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤٢.
- د. صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلد /٢٠/، العدد الثاني، جامعة مؤتة، الأردن، عام ٢٠٠٤م، ص٤٣.
- د. عبد الله محمد أسعد، دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي، نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء، مجلد /٤٧/ عدد /٤/، مصر، عام ٢٠١٠م، ص٩٦.

٢- انظر في ذلك:

- د. مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص٥٢.
- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤١-٤٢.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص٨٢.
- د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص٢٧٦.

- يجب على إدارة المرفق تشجيع العاملين فيه على طرح آرائهم ومقترحاتهم.
- يجب الفصل في المرفق بين صناديق الشكاوى وصناديق المقترحات البناءة.
- يجب الثناء والشكر لأي عامل يقدم اقتراح مهما كانت درجة أهميته.
- يجب تدريب المديرين والمشرفين على ضرورة الاستماع إلى آراء ومقترحات العمّال، وكيفية زيادة مهاراتهم في الاستماع الفعال وتشجيع العمّال على الإدلاء بأفكارهم.

من خلال ما تقدم يمكن القول إنه: لكي تقوم إدارة المرافق العامة بتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي يجب عليها الاهتمام بكل ما من شأنه زيادة هذا الشعور بالرضا من خلال الآليات والبرامج التي تسهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي والمحافظة عليه، سواء ما يتعلق في العلاقات بين العمّال والرؤساء والمشرفين، أو فيما بينهم، أو ما يتعلق بتحسين ظروف العمل المادية أو الأداء التنظيمي في المرفق، وتشجيع العمال والأفراد على التميز والإبداع والتطوير وتقديم المقترحات البناءة التي تسهم في زيادة إنتاجية المرفق، لأنه كلما شعر العامل أنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله شعر بالرضا عن عمله، أو ما يتعلق بالرعاية الاجتماعية والصحية للعمّال، لأن كل ذلك يصب في مصلحة المرفق وتحقيق أهدافه والارتقاء بأداء العاملين فيه وزيادة إنتاجيته. وهذه الآليات والبرامج تحقق الرضا الوظيفي وتحافظ على مستواه لدى العمّال، لكن السؤال الذي يمكن طرحه: ما مسببات الرضا الوظيفي؟ وما نتائجه على المرفق العام؟

المطلب الثاني

مسببات الرضا الوظيفي

تكمن أهمية الرضا الوظيفي، في أنه العامل الأساسي لتحسين إنتاج وأداء العمّال في المرافق العامة بأنواعها المختلفة، إذ إن مستويات الرضا المنخفضة تنعكس سلباً على الأداء وتؤثر على الحالة النفسية والمشاعر والانفعالات الداخلية للفرد. في حين يعدّ مستوى الرضا الوظيفي العالي هو الذي يحرك العمّال للأداء الفعال وتكوين علاقات جيدة مع المرؤوسين والرؤساء وزيادة الإنتاج ودرجة الولاء والانتماء التنظيمي. وهذا المستوى العالي من الرضا له أسبابه التي توفرها إدارة المرافق العامة، ويترتب عليه نتائج تعود بالفائدة على المرفق والعاملين فيه[1].

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح العامل في العمل، إذ يعد الدافع الأساسي وراء حب العامل لعمله والأداء الجيد وأيضاً رغبة العامل في الابتكار والإبداع والتطوير، لذلك يجب على الإدارة

١- انظر في ذلك:

- د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص٢٨٤.
- د. فاروق عبد فلية، د. محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص١١٢.
- مبارك بن فالح الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، المدينة المنورة، عام ٢٠١٥م، ص١٤.

في المرافق العامة العمل الدؤوب والبحث المستمر عن الأسباب التي تولد الشعور لدى عمّالها وموظفيها بالرضا عن عملهم، ثم تطبيق البرامج والآليات التي تدعم الرضا الوظيفي والمحافظة على مستواه العالي. وأهم المسببات التي تخلق الرضا الوظيفي لدى العمّال يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: الأولى خاصة بالتنظيم، والثانية مسببات خاصة بالعامل ذاته[١].

أولاً- المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي:

هناك بعض المسببات التي تتعلق بالتنظيم في المرافق العامة والتي يمكن أن تسهم بشكل كبير في خلق الرضا الوظيفي لدى عمّال المرافق العامة[٢]، ومن أهمها ما يأتي:

أ- نظام العوائد:

يقصد بالعوائد الأجر والحوافز والمكافآت والترقيات والعلاوات والرعاية الاجتماعية والصحية التي يحصل عليها العامل في أثناء مسيرته الوظيفية. وبحسبان أن الرضا الوظيفي هو إشباع حاجات العامل المادية والمعنوية من خلال العمل، يعدّ مؤشراً مهماً في جودة حياة العمل، وأنه يولد عند تلبية احتياجات العاملين. لذلك يشعر العامل بالرضا الوظيفي العالي إذا كانت العوائد التي يحصل عليها، يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل، وتفترض بعض النظريات الحديثة في الرضا أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من دون قيد أو شرط، وإنما الحصول على العوائد العادلة[٣]، بما يتناسب مع الجهد المبذول، والمتساوية مع غيره من العاملين في العمل نفسه والوظيفة نفسها.

ب-الإشراف:

يعدّ نمط الإشراف والقيادة من المسببات الرئيسة في خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المرافق العامة، وإن إدراك العامل لجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر لدرجة كبيرة في رضاه عن عمله، وعندما تكون العلاقة بين المشرف والعمّال علاقة إنسانية طيبة يسودها الاحترام المتبادل، يراعى فيها

١- انظر في ذلك:

- د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص٢٢٩.
- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص٢٠٢.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص٢٠٢.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨٢.
- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص١٣.

٣- انظر في ذلك:

- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤٥.
- د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص٢٧٩-٢٨١.
- Chinomona, R., & Dhurup, M. The influence of the quality of working. life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the SME sector in Zimbabwe. South African Journal of Economic and Management Scien Ces 2014, 17, 4, p366.

الأهداف المشتركة، ويكون هناك قنوات اتصال مباشرة بين المشرف والعمّال، فإن ذلك يرفع الرضا الوظيفي لديهم إلى أعلى المستويات، وخاصة عندما يكون المشرف عادلاً في معاملته مع العمّال، ومهتماً بشؤونهم الخاصة والوظيفية، ويأخذ بآرائهم ومقترحاتهم، ويكون لهم العون والسند وحكيماً في توزيع المهمات والأعمال والصلاحيات، وحامياً ومساعداً في الظروف الشخصية الاستثنائية. كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه ويحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي بين المرؤوسين[١].

ج- سياسات المرافق العامة التنظيمية (المنظمة):

يقصد بسياسة المرفق العامة التنظيمية الأنظمة والإجراءات والسلطات والمسؤوليات والاختصاصات والتفويض وتقسيم العمل، وشبكة الاتصال الرسمية واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء ووسائل الاتصال والتواصل التنظيمي بين أعضاء التنظيم، وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل[٢].

فإذا كان الدخل المادي مناسباً للعامل وفيه عدالة، ومركزه التنظيمي يتيح له الإبداع والابتكار وفرص الترقية، ونمط الإشراف، ويتمتع بالاستقلالية الوظيفية وأسلوب ودرجة الرقابة على نشاطه، ولديه فرص الإثراء الوظيفي، وأن عمله يتناسب مع ما يملكه من قدرات ومهارات ومعارف، ويقدم له فرصة التدريب والتطوير المستمر لتوسيع مداركه ومهاراته، فإن كل ذلك يولد الشعور بدرجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العامل، كذلك ما تقدمه المرافق للعامل من رعاية اجتماعية وصحية، لها الأثر نفسه في نفوس العمّال[٣].

١- انظر في ذلك:

- د. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص١٨٤.
- د. منى سالم العامري، مرجع سابق، ص١٥.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨١.

٢- انظر في ذلك:

- د. صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص٥٠٢.
- Markaki, E.N. , Sakas, D.P. and Chadjipantelis, T. Communication management in business: the latent power for career development, Procedia – Social and Behavioral Sciences , 2013, pp319-327.
- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤٧.
- د. منى سالم العامري، مرجع سابق، ص١٣-١٧.

٣- انظر في ذلك:

- د. منال البارودي، مرجع سابق، ص٤٨.
- د. كمال المغربي، مرجع سابق، ص٣٠١.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٠٥.
- د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص٤٠٨.

د- تصميم العمل وظروفه الجيدة:

عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع في المهمات، والمرونة، والتكامل، والأهمية، والاستقلال، ووجود المعلومات الكافية للقيام بالعمل بشكل جيد، وإدراك العامل بما هو متوقع منه في العمل، وثبات العمل والأمان الوظيفي، واختيار العمل بناءً على الرغبة، وأن العمل يحقق له الطموح والتطوير للقدرات، ويتناسب مع المهارات والملكات الشخصية، وأنه قادر على إنجاز العمل خلال العمل الرسمي، ويعدّ العمل من أبرز الوظائف الاجتماعية، ويمكنه من التعامل مع الضغوط الناجمة عن العمل، كما أنه من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي ومحتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهماتها والأسلوب الذي تنفذ به[1].

وتلعب ظروف العمل المادية والمعنوية التي تحيط بالعامل ضمن الحدود الطبيعية الملائمة لإنجاز العمل وتمنحه فرصة الترقية المتاحة، دوراً مهماً في خلق الرضا الوظيفي بدرجة عالية لدى العاملين في المرافق العامة، كما أن الرضا الوظيفي ينتج عن تصميم الوظائف بطريقة صحيحة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويمكنه من أداء واجباته الوظيفية بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات وإمكانات وخبرات، كما تمكنه من إظهار إبداعاته وابتكاراته، بعيداً عن الضجر والملل الذي يصيب العامل نتيجة الأعمال المتكررة التي لا تستغرق اهتمامه وقدراته[2].

ثانياً- المسببات الشخصية والذاتية للرضا الوظيفي:

ليس بالمسببات التنظيمية وحدها يتولد الرضا الوظيفي لدى العمال في المرافق العامة، بل أظهرت الدراسات والأبحاث أن الرضا الوظيفي أيضاً يتأثر بشخصية العامل، لأن هناك أناساً بطبيعتهم وشخصيتهم يميلون إلى الرضا أو الاستياء من العمل، ومن أهم المسببات الشخصية للشعور بالرضا الوظيفي ما يأتي:

أ- احترام الذات:

احترام الذات من الأمور التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في كثير من المجالات، ومن مجالات تحقيقها مجال عمله سواء من خلال المركز الذي يشغله أو طبيعة عمله، فكلما كان هناك ميل لدى العامل للاعتداد بنفسه واحترام ذاته، والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما العمّال الذين

١- انظر في ذلك:
- د. كمال المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٣-٣٠٥.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص٣٠٥.

٢- انظر في ذلك:
- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص١٦٨-١٧٥.
- د. كمال المغربي، مرجع سابق، ص٣٠٧-٣٠٨.
- د. محمود العميان، مرجع سابق، ص١٦٨.

يشعرون بنقص في قدراتهم، أو لا يعتدّون بذاتهم وليس لديهم احترام لنفسهم، وشخصيتهم ضعيفة، فهؤلاء عادة ما يكونون بعيداً عن الرضا عن عملهم[١].

ب- الخصائص الشخصية للعامل وقيمّه:

تتمثل هذه الخصائص في إدراك العامل لشخصيته وقدراته ومهاراته ومعارفه وملكاته، واستعداده وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه إلى المرفق الذي يعمل فيه، وعمره الوظيفي في العمل وتجاربه ودخله الشهري، ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز العامل لمهماته والقيام بمسؤولياته الوظيفية. كما يوجد لدى العمّال العديد من القيم الاجتماعية والأخلاقية والإدارية والوظيفية، كالقيادة وإتقان العمل والإبداع والابتكار والتطوير والتدريب، فإذا أمكن تحقيقها في نطاق العمل فإنها تحقق الرضا الوظيفي للعمّال بدرجة عالية[٢].

ج- حاجات العمّال وتحمل الضغوط:

لكل فرد من الأفراد حاجات تختلف عن غيره من الأشخاص في نوعها وحجمها ودرجة إشباعها، وهذه الحاجات تشبع من العمل الذي يمارسه، فكلما توافر الإشباع بالدرجة والنوع والحجم الذي يبتغيه العامل، فإن ذلك يمنح الشعور بالسعادة والرضا الوظيفي. كما أن العامل يتعرض إلى كثير من الضغوط في العمل سواء في الإشراف أو العلاقات التنظيمية أو بين الزملاء، والتعليم والتدريب ودعم المنظمة للمرونة وإتاحة الفرص للترقية، وضعف الثقة بين العمّال، وعدم المساواة والعدل بين العمّال، وعدم المشاركة في حرية الرأي والتعبير عن المشاعر والأفكار. لذلك يجب على إدارة المرافق العامة أن تضع برنامج تنمية المسار الوظيفي الفعال الذي يسمح للعاملين باستكشاف الفرص الوظيفية المتاحة لهم والتي تتناسب مع قدراتهم. كما يجب عليها أن تتمشى مع المتغيرات التكنولوجية السريعة التي تؤثر في سلوك العاملين وشعورهم بالقلق والتوتر وعدم الاستقرار في العمل نتيجة لضغوط العمل[٣]، فكلما كان العامل قادر على تحمل هذه الضغوط ومعالجتها ومواجهتها والتكيف معها أدى

١- انظر في ذلك:

- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص٨٠-٨٢.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص٨٥.
- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال، مرجع سابق، ص٨٠.
- د. حسين حريم، مرجع سابق، ص٤٩.

٢- انظر في ذلك:

- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال، مرجع سابق، ص١٧٤.
- وجدي أحمد محيسن، مرجع سابق، ص٥٨.
- د. حسين حريم، مرجع سابق، ص٤٩.
- د. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص٤٣-٤٩.

٣- انظر في ذلك:

- Shekari, G.m Monshizaden, M., & ansair, M: Investigationg there lationship betweern quality of working life "based on walton s model" and employees, Performance "based on annual performance eraluation =

ذلك إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي عن عمله، أما العمّال الذين يتقاعسون وينهارون فور وجود عقبات ومعوقات في العمل، فإنهم يميلون إلى الاستياء وعدم الرضا عن العمل، وأظهرت بعض الدراسات وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي. وبينت أن ضغوط العمل كانت مؤشراً مهماً على الرضا الوظيفي، كذلك كان للإجهاد المهني تأثيره سلبي في الرضا الوظيفي، وأن العلاقة عكسية بينها[١].

د- الرضا عن الحياة والمكانة الاجتماعية:

شعور العامل بالسعادة والرضا عن الحياة بشكل عام، سواء عن الحياة العائلية أو الحياة الاجتماعية مع أفراد المجتمع المحيطين به والمشاركة والانخراط الكامل فيما يقوم به أفراد المجتمع، يشكل عاملاً جوهرياً في إثراء السعادة التي يشعر بها العمّال، وإقامة العلاقات الاجتماعية والتواصل مع الآخرين، كما يساعد على مواجهة التغيرات والصعوبات، ويساعد على تحقيق الاستقرار النفسي للعامل. وبالتالي فهذا الشعور بالسعادة يؤثر إيجاباً ويؤدي بدوره إلى سعادة العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي في عملهم. وبذلك يكون العامل سعيداً في الحياة والعمل معاً، أي إنه راضٍ عن جميع نواحي الحياة الاجتماعية والوظيفية. وقد أثبتت الدراسات أن العلاقة بين الرضا عن الحياة والمكانة الاجتماعية والرضا عن العمل علاقةٌ متبادلة التأثير، أي إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفعة يكونون أكثر رضاً عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وعن الحياة بصفة عامة والعكس صحيح[٢].

هكذا بعد أن وضعت إدارة المرفق العام البرامج الداعمة للرضا الوظيفي، وأوجدت مسبباته، وتخلت عن كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً في الرضا الوظيفي، يثار السؤال: ما هي النتائج التي تترتب على الرضا الوظيفي بعد تطبيق البرامج الداعمة، وتحديد مسبباته؟

=Scores" in Water and Wastewater office Khorasan Razave. 1. 14, Interais ciplinary Journal of contemporary Research in Business, G(1) 2.14, p26.

- Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. The effects of Career Developmentprogams on R&D Personnel in Taiwan Asia Pacific Journal of Homan Resovrces, 2006, 44 (3) p319.

١- انظر في ذلك:

- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص٢٦٣.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨٢.

٢- انظر في ذلك:

- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٨٢.
- د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص٢٦٤.
- د. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص٨٥.

المبحث الثاني

نتائج الرضا الوظيفي

عندما تسعى إدارة المرافق العامة إلى الحفاظ على مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى عمّالها، فهذا ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما لعلاقة الرضا الوظيفي ببعض سلوكيات العمل. فالعامل الراضي عن عمله أكثر ارتباطاً بالعمل وحرصاً على الوجود فيه، وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والإنتاجية، وثباته في عمله والبحث عن وسائل التطوير والإبداع والابتكار في أساليب العمل.

لذلك سوف نتناول هذا المبحث في المطلبين الآتين:

المطلب الأول: نتائج الرضا الوظيفي المتعلقة بالمرفق العام.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي المتعلقة بعمّال المرفق العام.

المطلب الأول

نتائج الرضا الوظيفي المتعلقة بالمرفق العام

تظهر نتائج الرضا الوظيفي المتعلقة بالمرفق العام تأثيرها واضحاً على المعدلات الآتية:

أولاً- الرضا الوظيفي ومعدل أداء العمل في المرافق العامة:

الأداء هو الأنشطة والمهارات والجهود المبذولة من قبل العامل سواء أكانت (فكرية، أم عضلية، أم تنفيذية، أم إدارية...)، من أجل إتمام مهمات الوظيفة الموكلة له التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العامل مهماته في أثناء العمليات الإنتاجية، والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات، بحيث يتم هذا السلوك بكفاءة وفعالية يحقق من خلالها الأهداف المحددة للمرفق العام[1]. أي إن الأداء الوظيفي للفرد هو نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد المبذول من العامل، وما يتمتع به من قدرات ومهارات ومعلومات وخبرات لأداء الوظيفة، ومدى إدراكه لمتطلبات وظيفته[2].

عليه نسال: كيف ينعكس الرضا الوظيفي على القيام بهذه المهمات ومحددات الأداء الوظيفي؟

١- انظر في ذلك:

- د. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، عام ١٩٨٤م، ص١٦٦.
- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، عام ٢٠٠٣م، ص٢٠٩.
- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، عام ٢٠٠٤م، ص٢١٩.
- د. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، عام ٢٠٠٣م، ص٢٥.
- د. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، عام ٢٠٠٥، ص١٧٥.

٢- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص٢١٠.

لقد تعددت واختلفت وجهات النظر التي تفسر العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المرافق العامة، وفيما يأتي أهم الآراء التي تناولت هذه العلاقة:

أ- **الاتجاه الأول: الأداء الوظيفي تابع إلى الرضا الوظيفي**؛ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي المرتفع أو الروح المعنوية العالية لدى العاملين تؤدي إلى زيادة الأداء. أي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء[١].

وقد حمل كُتّاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة لواء هذه الفكرة وقاموا بتأكيدها وتسويغها في كتاباتهم وبحوثهم، إذ قاموا بتقديم العلاقة بين الرضا والأداء بوصفها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير النتيجة أو الأمر، وسوغوا ذلك بأن الفرد الذي يرتفع رضاه الوظيفي يزداد حماسة للعمل ويزداد إقباله عليه، كما يزداد امتنانه للمرفق الذي يعمل فيه فيرتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه[٢]. والعكس صحيح، فالعامل الذي ينخفض رضاه الوظيفي يقل حماسه وإقباله على العمل وامتنانه إلى المرفق، وبالتالي تقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه.

ويؤكد بعض الباحثين أنه عندما تنخفض درجة رضا العامل فإن ذلك يؤدي إلى آثار سلبية على الأداء أهمها:

- الاستمرار في العمل، لكن من دون أداء فاعل ومثمر.
- الاستمرار في العمل، لكن بسلوك سلبي يؤثر سلباً في فاعلية الأداء الفردي والجماعي[٣].

ب- **الاتجاه الثاني: الرضا الوظيفي يتبع الأداء الوظيفي**؛ يرى أصحاب هذا الرأي أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة الأداء العالي المتبوع بعوائد إيجابية مثل الأجر، والترقية، والعلاقات الطيبة[٤] في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء. إن الأداء يسبب الرضا فيحصل العامل ذو الأداء العالي على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، أي كلما كان مستوى الأداء متفوقاً شعر العامل برضا عن عمله، وبالتالي وحسب هذا الاتجاه فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع

١- انظر في ذلك:

- د. محسن المنصوري، الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية، مطبعة النعمان، بغداد، عام ١٩٧٠م، ص٩.
- د. حامد بدر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، عام ١٩٩٧م، ص١٥٦.

٢- انظر في ذلك:

- د. أحمد صقر عاشور، الأسس السلوكية، مرجع سابق، عام ١٩٨٣م، ص٤٣-٤٤.
- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، عام ٢٠٠٣م، ص٢٠٤-٢٠٥.

٣- د. أحمد سيد مصطفى، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص١٩٧.

٤- د. حامد بدر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص١٥٦.

إلى متغير مستقل الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للعامل وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته، وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل[١].

ج- **الاتجاه الثالث: المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء؛** بُني هذا الرأي على أساس أن المناخ التنظيمي بوصفه العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، هو العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين في المنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يُعدون الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم، ومن ثم أمكن القول إن المناخ التنظيمي عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي[٢].

د- **الاتجاه الرابع: عدم وجود علاقة بين الرضا والأداء؛** أكدت بعض الدراسات والأبحاث في الخمسينيات والستينيات أن هناك حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية والرضا، غير أنهم يكونون أقل إنتاجاً وأداءً، كما ظهرت مواقف وحالات عكس ذلك، إذ يكون العاملون على درجة منخفضة من الرضا والروح المعنوية، غير أن إنتاجيتهم تكون عالية، وأكدت الدراسات أنه يمكن زيادة الأداء والإنتاجية للعامل بالضغط أو استخدام الأسلوب التسلطي أو الدكتاتوري بالإدارة، وبذلك يكون الأداء مرتفعاً والرضا منخفضاً[٣]. ويخلص هذا الرأي إلى أنه من حيث تأثير الرضا في الأداء والكفاءة، فالعلاقة شائكة وغير واضحة، والنتيجة الآمنة أنه لا يوجد علاقة بين الرضا والأداء[٤]، أي إن الرضا نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة، والتي هي نتيجة القيام بأداء معين، وبالتالي ليس هناك علاقة عضوية بين الرضا والأداء في حد ذاتهما[٥].

هـ-**الاتجاه الخامس: الرضا والأداء يسبب أحدهما الآخر:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العامل الراضي أكثر إنتاجية وأداء، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضاً، وبذلك يكون من العسير والصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، لكن الحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان وينصهران أحدهما في الآخر[٦].

١- انظر في ذلك:

- د. مصطفى كامل، د. سونيا البكري، مرجع سابق، ص٧٨-٩١.
- د. محسن المنصوري، مرجع سابق، ص٩.

٢- د. مصطفى كامل، د. سونيا البكري، مرجع سابق، ص٧٨-٩١.

٣- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم طالب، مرجع سابق، ص٥٢.

٤- د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط٨، الدار الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م، ص٢٣١.

٥- د. حامد بدر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ١٩٩٧م، ص١٥٦.

٦- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٢٠٤-٢٠٥.

يستنتج من خلال الاتجاهات والآراء السابقة حول علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، أن هناك اختلافاً وتبايناً فيهما، وأن العلاقة بينهما ما زالت غير واضحة ومجال جدل وبحث من قبل الباحثين.

ويرى الباحث أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي هي علاقة جدلية ومتبادلة التأثير، أي إن كل متغير فيهما يؤثر في الآخر، فالرضا يؤثر في الأداء، والأداء يؤثر في الرضا. وهذه العلاقة تختلف بين منظمة وأخرى حسب طبيعة عملها وحجمها، وبين فرد وآخر داخل المنظمة، لذلك لا يمكن تعميم الرأي بصورة عامة على كل المنظمات والأفراد، من دون البحث في ظروف كل فرد ومنظمة على حدة. لذلك نحن نؤيد الاتجاه والرأي القائل إن الرضا والأداء يسبب أحدهما الآخر.

ثانياً- الرضا الوظيفي ومعدل الالتزام التنظيمي:

كما عُرّف الالتزام التنظيمي بأنه: "مدى الاهتمام بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسات التي يعملون فيها، ومدى توحدهم مع مؤسساتهم وتعلقهم بها"[١].

كما توصل أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية في تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي إلى نتيجة وهي: "أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة التي يعملون فيها بما ذلك التوافق مع أهدافها" [٢].

ويرى علماء النفس أن الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطاً بالعمل وأكثر حرصاً على الوجود فيه، إذ يعطيه العمل إشباعاً لحاجاته أكثر من الفرد غير الراضي، فالعامل غير الراضي ونتيجة لانخفاض الإشباع الذي يعطيه العمل له، يكون أقل ارتباطاً بالعمل وأقل حرصاً على الوجود فيه، وأشارت الدراسات إلى أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاماً[٣].

لذلك يتضح أن مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط مباشرة بدرجة إشباع العامل لحاجاته من خلال التنظيم الذي يعمل فيه وينتمي إليه[٤].

وقد قامت بعض الدراسات بتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، واتضح أن هناك أربعة اتجاهات لهذه العلاقة، هي[٥]:

أ- **الاتجاه الأول:** يقوم على أسبقية الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي.

١- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٢٠٧.

٢- د. مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد /١١/، عدد /١/، جامعة الكويت، عام ٢٠٠٤م، ص١٢-١٤.

٣- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم طالب، مرجع سابق، ص٢٧.

٤- د. عادل سلامة، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، مصر، الجزء /١/، العدد /٢٣/، عام ١٩٩٩م، ص١٢٧.

٥- د. عبد المحسن نعساني، اختيار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة، خلال الفترة (١٢-١٤ آذار)، عام ٢٠٠٢م، ص٢.

ب- الاتجاه الثاني: يقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ج- الاتجاه الثالث: يقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إذ إن الأساس الذي يرتكز إليه هذا الاتجاه في تسوغه لغياب العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هو أن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع إلى تأثير متغيرات سببية مشتركة من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.

ولعل أبرز المتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي والمرتبطة به وفي الرضا الوظيفي في الوقت نفسه هي:

- المتغيرات الشخصية: كالعمر، والراتب، ومدة الخدمة، والمؤهل العلمي.
- الرضا الوظيفي والعلاقات بين الأشخاص: يعكس الرضا الوظيفي العلاقات بين العاملين ونوعية الخبرة التي تعرض لها العامل داخل المنظمة.

د- الاتجاه الرابع: يقوم على افتراض أسبقية الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وقد حظي هذا الاتجاه بدعم معظم الدراسات النظرية والتجريبية، ولعل المسوغ الأساسي الذي يرتكز إليه يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الشخصية والتنظيمية والتي تعدّ في مجموعها محدداً للالتزام التنظيمي، وبناء عليه يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر للالتزام الذي يعد مفهوماً أكثر شمولاً، كونه يعكس التوجه الفردي نحو المنظمة. ومن ناحية أخرى يرى الباحثون أن الرضا الوظيفي يتشكل بعد الالتحاق بالعمل مباشرة، أما الالتزام التنظيمي فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول إلى المنظمة بمدة طويلة نسبياً وذلك بعد حصول العامل على فهم قوي ليس للعمل ومظاهر العمل فقط إنما أيضاً للأهداف والقيم التنظيمية[1].

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإنه هناك علاقة ارتباط تجمع المفهومين، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف المنظمة أو التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته.

ونظراً إلى المردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً في الالتزام التنظيمي، كما أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لهما أثر في الأداء الوظيفي والإنتاجية.

ثالثاً- الرضا الوظيفي ومعدل الإنتاجية في المرافق العامة:

لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية البشرية فقط من خلال المداخل الفنية مثل: تطوير الآلات أو الأجهزة أو الأدوات، أو تحسين أو تبسيط طرق العمل وإجراءاته، أو ترشيد معايير الأداء. وإنما يتطلب

١- د. عادل سلامة، مرجع سابق، ص١٢٧.

الأمر أيضاً الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين، والاهتمام برفع روحهم المعنوية، أي بتحقيق رضاهم وزيادته. وبما أن الرضا الوظيفي حالة نفسية يشعر بها العامل وفقاً لدرجة إشباع حاجاته. فإنه كلما زادت هذه الدرجة زاد معها الرضا الوظيفي[١].

وتتعدد المجالات التي تكون موضعاً لرضا العامل في العمل أو عدم رضاه. وأهم هذه المجالات: العمل نفسه من حيث مدى تناسبه مع القدرات والميول ومدى وضوح الدور المطلوب من العامل، والمسمى الوظيفي، وفرص التدريب والتطوير، وفرص الترقية، ونمط الإشراف، وظروف العمل المادية (الإضاءة، والتهوية، والنظافة، وساعات العمل، ومدد الاستراحة)، وزملاء العمل والعلاقة معهم، والأجر وملحقاته.

لكن يُثار تساؤل مهم هو: هل يؤدي رضا العامل إلى زيادة إنتاجيته؟ أي هل العلاقة طردية بين تزايد الرضا وتزايد الإنتاجية؟ لقد اختلف الباحثون في تحديد طبيعة هذه العلاقة وفق الآراء الآتية[٢]:

الرأي الأول: قد يزيد الرضا الوظيفي ولا يزيد الإنتاجية:

يقول أصحاب هذا الرأي أنه بالرغم من توافر العديد من المزايا للعاملين مثل: الأجور المجزية، ومشاركة الأرباح، والأمن الوظيفي، والخدمات الاجتماعية، لم ترتفع الإنتاجية. ويُرجع أصحاب هذا الرأي ذلك إلى وجود أسباب عدة أهمها: ضعف الولاء والانتماء إلى المنظمة، أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة إلى متطلبات العمل، أو انخفاض فاعلية القيادة الإدارية ونظم العمل في المنظمة بشكل عام.

الرأي الثاني: قد ينخفض الرضا لكن الإنتاجية تزيد:

أي إنه لا يتمتع العامل في هذه الحالة بالمزايا العديدة بالرغم من توافر القدرات فيه، ولكن الإنتاجية ترتفع إلى ما كان متوقعاً، ويرجح أصحاب هذا الرأي أن أسباب هذه الحالة تعود إلى: يقظة ضمير العامل، أو أنه قد يرى أن وظيفته هي فرصته الوحيدة، فلا وظيفة أخرى متاحة، أو قد يخشى العامل بطش رئيسه الأوتوقراطي الصارم.

الرأي الثالث: قد يزيد الرضا وتزيد الإنتاجية:

يكون ذلك عندما يسهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء العامل وانتمائه إلى المنظمة وتقارب أو توحد أهدافه مع أهدافها، وعندما تتوافر القدرات اللازمة أو تتزايد بزيادة فرص التدريب الفاعل.

١- انظر في ذلك:

- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، مرجع سابق، ص٤٦٩-٤٧٠.
- د. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص١٠٨.

٢- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص٤٧٠-٤٧٢.

الرأي الرابع: قد ينخفض الرضا وتنخفض الإنتاجية:

وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى انخفاض دافعية العامل للعمل، أي حثه وحفزه نحو الأداء الفاعل، من دون إشباع حاجاته في مجال العمل، يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية لديه. ويزداد الأمر سوءاً إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة أو غير ذلك من المجالات التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا.

وأعتقد أنه بالرغم من الاختلاف الحاصل في الآراء حول تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل الإنتاجية، فإن العلاقة بينهما علاقة طردية إذا توافرت القدرات اللازمة في العامل للوظيفة التي يؤديها، أي كلما زاد الرضا زاد معه معدل الإنتاجية، مع الأخذ في الحسبان بعض الحالات التي لا تعكس حقيقة هذه العلاقة، وهي حالات فردية قليلة لا تؤثر في طبيعة العلاقة.

المطلب الثاني

نتائج الرضا الوظيفي المتعلقة بعمّال المرفق العام

تتجلى نتائج الرضا الوظيفي المتعلقة بعمّال المرفق العام من خلال مظاهر سلوكية يتصرفها العامل تعكس مدى درجة رضاه عن عمله من عدمه، ويظهر ذلك بدراسة معدلات التصرفات الآتية:

أولاً- الرضا الوظيفي ومعدل الغياب عن العمل في المرافق العامة:

تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين الرضا ومعدل الغياب، فالرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي إنه كلما زاد رضا العامل عن عمله قلت نسبة غيابه وزاد معدل الحضور، وبالتالي فالعاملون الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً في تغيبهم عن العمل[1].

ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمّال، الفرض القائل إنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا في أثناء وجوده في عمله، أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، نستطيع أن نتنبأ أنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح. وهذا يؤكد أن العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ومعدل الغياب علاقة سلبية وعكسية[2].

وذكر **(جرنبرج وبارون)** أنه بالنسبة إلى ظاهرة الغياب، فإن حالة عدم الرضا قد تدفع العامل إلى كثرة التغيب عن العمل إلا أن ذلك لا يحدث بالضرورة في كل الحالات، فقد يكون الفرد غير راضٍ عن عمله، ولكنه لا يتغيب عنه لاستشعاره بضرورة الحضور لإنجاز مشروع له دور مهم فيه، وهذا يعني أن

١- انظر في ذلك:

- د. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الأفراد والجماعة)، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٣م، ص١٠٩.
- د. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، عام ٢٠٠٤م، ص١١٢.

٢- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ٢٠٠٤م، ص٢٠٥.

عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب، وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب المهمة المؤدية إلى الغياب وليس كل الأسباب[١].

ويرى فريق من الباحثين أنه لا يوجد أي علاقة بين المتغيرين: الرضا الوظيفي ومعدل الغياب، فهناك متغيرات وسطية غير مكتشفة قد تفسر هذا التضارب في الآراء، ما يؤدي إلى استخدام مقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالتغيب عن العمل[٢].

ويرى آخرون أن الغياب يعد سلوكاً مكلفاً بالنسبة إلى المنظمة، وترجع هذه التكلفة إلى فقد الإنتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلّف به الأفراد الغائبون، وبالرغم من تأثير عدم الرضا عن العمل في الغياب إلا أن هذه العلاقة لا تتميز بقوتها[٣].

يستنتج من تحليل الآراء السابقة في العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب، أن هناك اختلافاً في الآراء حول طبيعة هذه العلاقة بين المتغيرين، وعدم الاستقرار والثبات على تحديد هذه العلاقة.

وأعتقد أن هذه العلاقة بين الرضا ومعدل الغياب فيها الكثير من العلاقة العكسية السلبية، مع الآخذ في الحسبان، أن هذه العلاقة نسبية إلى حد ما، لأن حالات الغياب ليست كلها بسبب عدم الرضا فهناك حالات طارئة وضرورية يضطر معها العامل للغياب عن عمله، مع التأكيد على وجود العلاقة السلبية الثابتة بين الرضا ومعدل الغياب.

ثانياً- الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل في المرافق العامة:

أصبح دوران العمل في الإدارة المعاصرة مقياساً لصحة أو فاعلية الإدارة في المرفق العام. ويشير تعبير (دوران العمل) إلى خروج بعض العاملين من المرفق خلال مدة معينة، بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم، أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل أو الاستقالة[٤].

لقد أُجريت دراسات عدة تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، وقد أظهرت هذه الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي، مال دوران العمل إلى الانخفاض[٥].

١- انظر في ذلك:

- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١١.
- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم طالب، مرجع سابق، ص٥٧.

٢- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم طالب، المرجع السابق، ص٥٧.

٣- انظر في ذلك:

- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، عام ٢٠٠١م، ص١٧٥.
- سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي واثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل محمد بحيرز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية، البويرة، جامعة أكلي محند أوكاج، عام ٢٠١٤م، ص٢٦.

٤- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، مرجع سابق، ص٢٤٣.

٥- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص٢٠٤.

وذكر بعض الباحثين أن هناك أنواعاً عدة من الدوران الوظيفي مثل (التسريح، والفصل، وترك العمل الطوعي...)، وأن معظم الدراسات اقتصرت دراستها على ترك العمل الطوعي من قبل العاملين، وأن هذه الدراسات تشير إلى إمكانية استخدام الرضا الوظيفي كمتغير مهم للتنبؤ بدوران العمل، إذ تكون العلاقة بين الرضا ودوران العمل علاقة عكسية، أي إن الموظف الذي يشعر بعدم الرضا يتجه إلى النية في ترك العمل، وكلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية[١].

ويرى رأيٌ آخر أن الرضا يرتبط عكسياً مع دوران العمل، لكن هناك عوامل أخرى مثل (سوق العمل، والتوقعات حول فرص عمل بديلة، وطول مدة الخدمة مع المرفق...)، هي من المحددات الأساسية المؤثرة في القرار الفعلي لترك العمل، وتشير المؤشرات إلى أن العامل الوسيط بين الرضا ودوران العمل هو مستوى أداء العامل، وبشكل خاص يكون الرضا أقل أهمية في توقع دوران العمل للأشخاص الذين يتميزون بأداء عالٍ ومتميز[٢].

ويرى آخرون أنه توجد علاقة متوسطة القوة والشدة بين الرضا ودوران العمل، أي إن الأفراد الأقل رضا هم الأفراد الأكثر احتمالاً لترك عملهم، بمعنى أن هذه العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة ذات ارتباط تام، وهي عملية انسحاب تتكون من قرارات عدة وليس قراراً مباشراً[٣].

وأوضح **(جرنبرج وبارون)** أن حالة عدم الرضا الوظيفي تؤدي إلى التفكير في ترك العمل كلياً، إلا أن ذلك محكوم بعوامل أخرى، وهي محاولة البحث عن عمل بديل، فإذا نجح في الحصول على عمل بديل فإنه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل إلى العمل البديل، وكل هذه الأمور متداخلة فيما بينها[٤].

ومن خلال دراسة هذه الآراء أعتقد أنها شبه متفقة على أن العلاقة بين المتغيرين (الرضا ومعدل دوران العمل)، علاقة سلبية عكسية، مع الاختلاف حول العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى هذه العلاقة، ولكن الرأي القائل إن مستوى الأداء هو الوسيط بين المتغيرين، رأيٌ ضعيفٌ وغير منطقي، لأن الرضا والأداء متغيران يتمازجان وينصهران أحدهما في الآخر، فما يؤثر في أحدهما يتأثر الآخر به، فمن غير المنطقي أن يكون الرضا ضعيفاً والأداء عالياً، وأنه السبب الوسيط في

١- انظر في ذلك:

- حسن محمد حسن الدلكي، العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية إلى ترك العمل في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، عام ٢٠٠٠م، ص١٨.
- د. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، د.ع، ص١٣٣.

٢- د. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص١٠٩.

٣- انظر في ذلك:

- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص١٧٧.
- حسن محمد حسن الدلكي، مرجع سابق، ص١٨.

٤- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، مرجع سابق، ص٢١١.

تحديد العلاقة بين الرضا ودوران العمل، وأميل إلى تأييد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل علاقة سلبية عكسية، تتوسطها متغيرات عدة، أهمها أن يكون العامل قد حصل على فرصة عمل أفضل تحقق طموحاته وتشبع حاجاته المادية والمعنوية، ويحقق ذاته فيها، عندها يمكن القول إن عدم الرضا سبب مباشر في دوران العمل.

ثالثاً- الرضا الوظيفي ومعدل الإصابات في المرافق العامة:

الحوادث الصناعية والإصابات داخل العمل شأنها شأن بعض العوامل الأخرى التي تتأثر بالرضا الوظيفي مثل (التغيب، وترك العمل، ...)، فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا عن العمل وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. لذلك يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي، ومعدلات الحوادث والإصابات في العمل، ويفسرون هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة إذا رأى ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن العمل الذي لا يشبع حاجاته ولا يحقق له استقراره. ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتّاب، ويرجح العالم (فروم) الرأي القائل إن الحوادث والإصابات في العمل هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس. وأياً كان التفسير لهذه الظاهرة فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات، ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي[1].

وأعتقد أن هذه العلاقة السلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل الإصابات والحوادث في العمل صحيحة، بل أكثر من ذلك فإنه عندما يشعر العامل بالظلم وعدم المساواة وعدم الرضا عن عمله، قد يلجأ إلى إيذاء نفسه بنفسه من أجل الغياب المشروع عن عمله، كما قد يلجأ إلى التمارض وافتعال المرض من أجل الحصول على الاستراحة المرضية، والعمل خارج وظيفته لمواجهة عبء النفقات الاقتصادية العائلية والاجتماعية.

رابعاً- الرضا الوظيفي ومعدل الاستغراق الوظيفي:

الاستغراق الوظيفي هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته لحياته الشخصية وللمرفق الذي يعمل فيه.

فكلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته ومنظمته وانهماكه في تحقيق أهدافها، أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تأثرت متغيرات مهمة في المنظمة مثل: (معدل الغياب، ومعدل دوران العامل، ومعدل الأداء، ...)، فهذه المعدلات تنخفض لأدنى مستوى، ويزداد الولاء

١- انظر في ذلك:

- د. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، عام ٢٠٠٤م، ص٢٠٤-٢٠٥.
- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، بومرداس، جامعة محمد بوقرة، عام ٢٠١٠م، ص٤٠.

للمنظمة. ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي (تصميم العمل، ونمط القيادة والإشراف، وتنوع المهارات، والأجر والحوافز، ...) [1].

ويرى الباحث أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه هي علاقة إيجابية، بحيث كلما كان العامل راضياً عن عمله كان معدل الاستغراق الوظيفي مرتفعاً حتى درجة انصهار العامل في عمله وعدم شعوره بالوقت والملل أو الضجر، بما ينعكس إيجابياً على باقي نتائج الرضا الأخرى ومعدلاتها.

خامساً- الرضا الوظيفي ومعدل التمارض وكثرة الشكاوى في المرافق العامة:

يلجأ العامل إلى ظاهرة التمارض، أو الادعاء بالمرض او إظهار نفسه في حالة مرض، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشكلات العمل لأجل التخلص من القلق والتوتر ومن العمل غير الراضي عنه.

كما يلجأ العمّال إلى رفع شكاواهم كتابياً أو شفهياً لرؤسائهم بسبب الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل، فنسبة الشكاوى المقدمة تعكس مستوى الرضا عن العمل وظروفه، ويجب أخذها في الحسبان وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة[2].

وفي الخلاصة فإن نتائج الرضا الوظيفي بشكل عام تظهر عندما يكون العامل غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه، فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاؤه للمرفق الذي يعمل فيه، فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة في أثناء العمل، أو ينسحب جسمياً من خلال التأخير عن العمل والخروج مبكراً أو التمارض، أو تمديد الاستراحات والغياب وتعريض نفسه إلى الإيذاء والحوادث، والتملل في العمل وعدم القيام بواجباته وتعطيل العمل، وقد يصل سلوكه إلى محاولة الانتقام من المرفق، وإلحاق الضرر به. فضلاً عن سوء الأداء وضعف الإنتاجية.

وأعتقد أنه بالإضافة إلى النتائج السابقة للرضا الوظيفي يمكن تحديد بعض النتائج الأخرى منها:

- **الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة في الإنجاز.**
- **تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين.**
- **تفادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوى.**
- **بذل العاملين قصارى جهدهم وقدراتهم.**
- **اندماج العمّال داخل المرفق وتكييفهم.**
- **انخفاض الصراعات والخلافات بين العمّال.**

١- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مرجع سابق، ص٤٧٣-٤٧٤.

٢- د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، عام ١٩٩٧م، ص٩٥.

- **تحقيق أهداف العمّال وطموحاتهم وأهداف المرفق معاً.**
- **تحسين سلوك العامل اتجاه زملائه واتجاه العمل، بحيث كلما زاد رضاه زاد الدافع لديه للبقاء في العمل وكسب ود زملائه.**

على ضوء ما سبق، يمكن القول بوجود ارتباط بين الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل والأداء والإنتاج والإصابات والحوادث في العمل، بحيث يعد الرضا الوظيفي سبباً والمعدل نتيجة. وبذلك يكون الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً على الصحة والعافية للمرافق العامة ومدى فاعليتها، بحسبان أن المرافق التي لا ينعم عمّالها بالرضا الوظيفي ستكون قليلة النجاح في عملها أو تؤول إلى الفشل، على عكس المرافق التي يشعر عمّالها بالرضا فيكونون أكثر استعداداً ونشاطاً وحماساً للأداء الجيد وزيادة الإنتاج، وتحقيق أهداف المرفق، والابتعاد عن ترك العمل، والحرص الشديد على منع وقوع الحوادث والإصابات في العمل. وذلك على عكس العامل غير الراضي عن عمله بحيث يقل التزامه بالعمل ويضعف أداؤه وإنتاجه، وينتج عن ذلك انسحابه من عمله وكثرة غيابه وتعطيل العمل، ويسعى دائماً إلى الابتعاد عن العمل سواء بالخروج المبكر أو التأخير أو تمديد أوقات الاستراحات. لذلك يجب على إدارات المرافق العامة بأنواعها كافة أن تحرص على تحقيق الرضا الوظيفي لعمّالها بأعلى درجة ومستوى من خلال الأخذ بالأسباب التي تحقق الرضا الوظيفي لديهم، وإقامة البرامج الداعمة للمحافظة على الرضا الوظيفي والارتقاء به إلى أعلى مستوى، فهل تمارس هذه الإدارات هذا السلوك والأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي؟ سنرى ذلك من خلال الجانب العملي في مرفقي التربية والصحة بالدراسة الميدانية اللاحقة.

الفصل الثاني

التطبيق العملي للدراسة

(دراسة حالة بعض المرافق العامة في سورية)

نتناول في هذا الفصل الإجراءات التطبيقية والعملية للدراسة مع مجتمع الدراسة وأداة الدراسة مع الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة (الاستبيانات)، ثم نورد النتائج الإحصائية ودلالاتها النهائية لتحديد مستوى الرضا الوظيفي في مرفقي الصحة والتربية.

الصورة النهائية لاستبانة الرضا الوظيفي:

أُعدَّت الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء ملاحظات المحكمين، وبقيت الاستبانة مؤلَّفة من قسمين يشملان:

أ- **القسم الأول:** مقدمة الاستبانة، وتوضيح هدف الاستبانة، ومتغيرات الاستبانة التصنيفية المعتمدة وهي: (مكان العمل، الجنس، العمر الزمني، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمَّى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

ب-**القسم الثاني:** يضم فقرات الاستبانة البالغ عددها (٣٥) بنداً للاستبانة الموجهة إلى العاملين في وزارتي التربية والصحة.

الجدول (١): الصورة النهائية لتوزع بنود استبانة الرضا الوظيفي:

محاور الاستبانة	عدد البنود	أرقام البنود
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	٥	١، ٢، ٣، ٤، ٥
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	٣	٦، ٧، ٨
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	٤	٩، ١٠، ١١، ١٢
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	٦	١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	٦	١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	١١	٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥

الجدول (٢): الصورة النهائية لتوزع بنود استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي:

محاور الاستبانة	عدد البنود	أرقام البنود
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	٥	١، ٢، ٣، ٤، ٥
المحور الثاني: (التدريب)	٥	٦، ٧، ٨، ٩، ١٠

طريقة تصحيح الاستبانة:

تتم الإجابة على فقرات الاستبانة بواحدة من بدائل الإجابة الآتية حسب مقياس ليكرت: (راضٍ جداً، راضٍ، لا أعرف، غير راضٍ، غير راضٍ مطلقاً). فالبنود تُعطى درجاتها وبالترتيب السابق على النحو الآتي: (٥-٤- ٣-٢-١).

والدرجة العالية تدل على مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، والدرجة المنخفضة على الاستبانة تدل على انخفاضها، ويمكن حساب الدرجات لكل محور على حدة أو الدرجة الكلية للاستبانة.

للإجابة عن أسئلة الدراسة جرى حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط الرتبي لدرجات العاملين في وزارة التربية ووزارة الصحة لكل بند ثمَّ لكل الاستبانة، وتحديد مستويات التحقُّق كما يأتي:

الجدول (٣): تقدير مستوى الرضا الوظيفي ووسائل تحسينه لدى العاملين في وزارتي التربية والصحة:

المتوسط الرتبي	تقدير المستوى
١ – ١,٨	منخفض جداً
١,٨١ – ٢,٦٠	منخفض
٢,٦١ – ٣,٤٠	متوسط
٣,٤١ – ٤,٢٠	مرتفع
٤,٢١ – ٥	مرتفع جداً

وتمَّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة (٥-١ ÷ ٥ = ٠,٨٠).

لذلك سنتناول هذا الفصل في المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: الإجراءات العملية للدراسة ودلالتها الإحصائية في مرفق وزارة الصحة.

المبحث الثاني: الإجراءات العملية للدراسة ودلالتها الإحصائية في مرفق وزارة التربية.

المبحث الثالث: النتائج الإحصائية النهائية للدراسة العملية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي.

المبحث الأول

الإجراءات العملية للدراسة ودلالتها الإحصائية في مرفق وزارة الصحة

للوصول إلى أهداف دراستنا والوقوف على حقيقة مستوى الرضا الوظيفي في مرفق وزارة الصحة، تم إجراء البحث المسحي المرتبط بأهداف الدراسة مع المتغيرات المختلفة ذات العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء لدى عمال مرفق وزارة الصحة. وقد كان مجتمع الدراسة في (الإدارة المركزية) لمرفق وزارة الصحة وتم توزيع /١١١/ استبانة على الشريحة المستهدفة في الدراسة، متضمنة المسميات الوظيفية كافة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية، عاملون)، والمتغيرات الشخصية والعملية المرتبطة بالرضا الوظيفي وتحسينه، وجاءت نتائج هذه الدراسة وفق الجداول الإحصائية الآتية:

الجدول (٤): توزع أفراد عيّنة الدراسة (وزارة الصحة) وفق متغيرات الدراسة:

متغيرات الدراسة	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	**ذكر**	**٣٧**	**%٣٣,٣**
	أنثى	**٧٤**	**%٦٦,٧**
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**
العمر الزمني	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	%٤,٥
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	%٣٣,٣
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	%٤٩,٥
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	%١٢,٦
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**
الحالة الاجتماعية	متزوج	٧١	%٦٤
	أعزب	٣٢	%٢٨,٨
	مطلّق	٥	%٤,٥
	أرمل	٣	%٢,٧
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**
المؤهل العلمي	**إعدادية**	**١٠**	**%٩**
	ثانوية	**٢٩**	**%٢٦,١**
	إجازة	**٥١**	**%٤٥,٩**
	دبلوم فأعلى	**٢١**	**%١٨,٩**
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**
المسمَّى الوظيفي	مدير إدارة	٢	%١,٨
	مدير دائرة	٩	%٨,١
	رئيس قسم	١٠	%٩
	مهندس	١٧	%١٥,٣
	فني	٢٦	%٢٣,٤
	عامل	٤٧	%٤٢,٣
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**

عدد سنوات الخدمة	من ١–٣ سنوات	٣	%٢,٧
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	%٥,٤
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	%١٢,٦
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	%٢٥,٢
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	%١٣,٥
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	%٤٠,٥
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**

أولاً– الإجابة عن أسئلة الدراسة: تفسيرها، ومناقشتها:

أ– ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، والدرجات المتحققة لكل محور من محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة تناولتها الدراسة الحالية وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة، ومن ثمَّ ترتيب محاور الاستبانة من الأكثر تحققاً في الرضا الوظيفي إلى الأقل تحققاً، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقُّق محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة:

م.	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة التحقُّق
١.	**المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)**	١٧,٧٢	٤,٥٢٣	٣,٥٤	%٧٠,٨	٤	مرتفع
٢.	**المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)**	٦,٩٨	٣,٩١٠	٢,٣٢	%٤٦,٤	٦	منخفض
٣.	**المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)**	١٣,٤١	٣,٦٧٩	٣,٣٥	%٦٧	٥	متوسط
٤.	**المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)**	٢٣,٣٦	٥,٥٣٧	٣,٨٩	%٧٧,٨	٢	مرتفع
٥.	**المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)**	٢٤,١٨	٤,٠٥٨	٤,٠٣	%٨٠,٦	١	مرتفع
٦.	**المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)**	٣٩,٢٣	٩,١٢٢	٣,٥٦	%٧١,٢	٣	مرتفع
	الدرجة الكلية	١٢٤,٨٧	٢٥,٠٤٨	٣,٥٦	%٧١,٢		**مرتفع**

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- إنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة، جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت قيمة المتوسط الرتبي (٣,٥٦) والانحراف المعياري (٢٥,٠٤٨).
- كان أكثر المحاور تحققاً وفق تقدير أفراد عينة الدراسة هو المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل) الذّي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (٤,٠٣)، يليه في المرتبة الثّانية المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة) بمتوسط رتبي بلغ (٣,٨٩)، وجاء في المرتبة الثّالثة المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه) بمتوسط رتبي بلغ (٣,٥٦)، ثمَّ جاء في

المرتبة الرابعة المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل) بمتوسط رتبي بلغ (٣,٥٤)، يتبعه في المرتبة الخامسة المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية) بمتوسط رتبي بلغ (٣,٣٥)، يليه في المرتبة السادسة والأخيرة المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته) بمتوسط رتبي بلغ (٢,٣٢).

ب-ما وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، والدرجات المتحققة لكل محور من محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة تناولتها الدراسة الحالية وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة، ومن ثمَّ ترتيب محاور الاستبانة من الأكثر تحققاً في وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة إلى الأقل تحققاً، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقُّق محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة:

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة التحقُّق
١.	المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	١٧,٧٥	٤,٦٠٦	٣,٥٥	%٧١	١	مرتفع
٢.	المحور الثاني: (التدريب)	١٤,٤٧	٥,٧١٧	٢,٨٩	%٥٧,٨	٢	متوسط
	الدرجة الكلية	٣٢,٢٢	٩,٥١٢	٣,٢٢	%٦٤,٤		متوسط

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- إنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة، جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغت قيمة المتوسط الرتبي (٣,٢٢) والانحراف المعياري (٩,٥١٢).
- كان أكثر المحاور تحققاً وفق تقدير أفراد عينة الدراسة هو المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسينه) الذّي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (٣,٥٥)، يليه في المرتبة الثانية المحور الثاني: (التدريب) بمتوسط رتبي بلغ (٢,٨٩).

ج-ما أثر وسائل تحسين الرضا الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة؟

تم حساب معادلة الانحدار البسيط وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (٧): نتائج معادلة الانحدار البسيط في الدرجة الإجمالية لأثر وسائل تحسين الرضا الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة:

Model Summary[b]										
Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.827	.000	94	1	20.691	.180	5.579	.172	.180	.425[a]	1
a. Predictors: (Constant), الرضا الوظيفي										
b. Dependent Variable: وسائل تحسين الرضا الوظيفي										

بلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٨٠) أي إن هذه العقود تفسّر (١٨%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي.

الجدول (٨): نتائج اختبار تحليل التباين أنوفا في الدرجة الإجمالية لأثر وسائل تحسين الرضا الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة:

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	20.691	644.055	1	644.055	Regression	1
		31.127	١٠٩	2925.945	Residual	
			١١٠	3570.000	Total	
a. Dependent Variable: وسائل تحسين الرضا الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الرضا الوظيفي						

نموذج الانحدار دال إحصائياً إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٠,٦٩١) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠).

الجدول (٩): نتائج اختبار بيتا في الدرجة الإجمالية لأثر وسائل تحسين الرضا الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة:

Coefficients[a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	28.258		3.755	106.116	(Constant)	1
.000	4.549	.425	.236	1.073	الرضا الوظيفي	
a. Dependent Variable: وسائل تحسين الرضا الوظيفي						

معادلة الانحدار (وسائل التحسين) 1.073 + 106.116 = Y الرضا الوظيفي

أي إنه كلما ازدادت وسائل تحسين الرضا الوظيفي وحدة واحدة يزداد مستوى الرضا الوظيفي وسطياً (١,٠٧٣) وحدة وهذا يدل على أثر كبير لوسائل تحسين الرضا الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة. وبالتالي الأثر كبير لهذه الوسائل.

ثانياً- التحقق من صحة فرضيات الدراسة: تفسيرها، ومناقشتها:

تم اختبار فرضيات الدراسة عن مستوى الدلالة (٠,٠٥):

- الفرضية الأولى: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفقاً لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (١٠):

الجدول (١٠): نتائج اختبار(t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفقاً لمتغير الجنس:

محاور الاستبانة	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	ذكور	٣٧	١٩,٤٢	٤,٤٤٣	١٠٩	٦,٠٦٢	٠,٠٠٠	غير دالة
	إناث	٧٤	١٦,٠١	٣,٩٣٥				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	ذكور	٣٧	٨,٧٢	٤,٢٨٤	١٠٩	٧,٣٨٦	٠,٠٠٠	غير دالة
	إناث	٧٤	٥,٢٤	٢,٥٠٢				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	ذكور	٣٧	١٤,٧٤	٣,٥٧٤	١٠٩	٥,٧٨٢	٠,٠٠٠	غير دالة
	إناث	٧٤	١٢,٠٧	٣,٢٩١				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	ذكور	٣٧	٢٤,٠١	٥,٥٦٠	١٠٩	١,٧٤١	٠,٠٨٣	غير دالة
	إناث	٧٤	٢٢,٧٢	٥,٤٦٣				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	ذكور	٣٧	٢٤,٨٩	٤,٥٢٩	١٠٩	٢,٦٤٩	٠,٠٠٠	غير دالة
	إناث	٧٤	٢٣,٤٧	٣,٣٩٧				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	ذكور	٣٧	٤٢,٥٠	٨,٩٠٢	١٠٩	٥,٧٢٩	٠,٠٠٠	غير دالة
	إناث	٧٤	٣٥,٩٥	٨,١٣٧				
الدرجة الكلية	ذكور	٣٧	١٣٤,٢٩	٢٦,٦٠٨	١٠٩	٦,٠٣٢	٠,٠٠٠	غير دالة
	إناث	٧٤	١١٥,٤٦	١٩,٣٣٠				

يتبين من الجدول (١٠) أنَّ قيمة (ت) بلغت (١,٣٣٠)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (٠,٢٢٨)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تقول: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير الجنس.

- الفرضية الثانية: لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير العمر الزمني.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير العمر الزمني، ويُمكن توضيح النتائج من خلال الجدولين الآتيين:

الجدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير العمر الزمني

محاور الاستبانة	متغير العمر الزمني	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	١٩,٣٣	٤,٦٧٤
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	١٧,٥٢	٤,٦٦٥
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	١٧,٥٢	٤,٦٠١
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	١٧,٢٨	٣,٣٢٣
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	٨,٧٠	٤,٥٥٦
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	٦,٩٤	٣,٩٥١
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	٦,٧٦	٣,٩٢٩
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	٦,٠٠	٢,٢٥٥
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	١٤,٧٠	٣,٣١٤
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	١٣,٥١	٣,٨١٦
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	١٣,٣٢	٣,٨٠٠
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	١١,٩٢	٢,٦٤٤
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	٢٣,٥٢	٦,٢٧٢
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	٢٣,٧٢	٥,٢٤٦
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	٢٣,٣٦	٥,٨٠١
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	٢٢,٠٠	٤,٨٣٩
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	٢٤,٧٤	٤,١٣٨
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	٢٤,٣٠	٣,٩٩٧
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	٢٤,٢٦	٣,٨٧٨
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	٢٢,٨٨	٤,٧٢٠
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	٤٢,٢٢	٩,٤٣١
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	٣٩,٣٣	٩,٣٢٢
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	٣٨,٦٧	٩,١٠٠
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	٣٧,٥٢	٧,٨٣٨
الدرجة الكلية	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	١٣٣,٢٢	٢٩,٤٤٤
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	١٢٥,٣٣	٢٤,٣٦١
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	١٢٣,٨٩	٢٥,٣٦٥
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	١١٧,٦٠	١٩,٣٢٦

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير العمر الزمني، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير العمر الزمني:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	بين المجموعات	٨١,٦٧٦	٣	٢٧,٢٢٥	١,٣٣٧	٠,٢٦٣	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٤٣٩,٤٤٦	١٠٧	٢٠,٣٦٤			
	المجموع	٤٥٢١,١٢٢	١١٠				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	بين المجموعات	١٠٨,٣٥١	٣	٣٦,١١٧	٢,٤٠٨	٠,٠٦٨	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٢٦٩,٥٧٧	١٠٧	١٤,٩٩٨			
	المجموع	٣٣٧٧,٩٢٨	١١٠				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	بين المجموعات	١٠٢,٢٣٤	٣	٣٤,٠٧٨	٢,٥٧١	٠,٥٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٨٨٩,٢٧٩	١٠٧	١٣,٢٥٤			
	المجموع	٢٩٩١,٥١٤	١١٠				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	بين المجموعات	٥٨,١١٧	٣	١٩,٣٧٢	٠,٦٢٩	٠,٥٩٧	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٧١٧,٣٢٩	١٠٧	٣٠,٨١٣			
	المجموع	٦٧٧٥,٤٤٦	١١٠				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	بين المجموعات	٥٢,٥٩٠	٣	١٧,٥٣٠	١,٠٦٦	٠,٣٦٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٥٨٦,٢٠٣	١٠٧	١٦,٤٥٠			
	المجموع	٣٦٣٨,٧٩٣	١١٠				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	بين المجموعات	٣٤٢,٢٨٢	٣	١١٤,٠٩٤	١,٣٧٨	٠,٢٥٠	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٨٠٤٦,٤٥٧	١٠٧	٨٢,٧٨٢			
	المجموع	١٨٣,٨٨	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣٣٠٢,٨٨٢	٣	١١٠٠,٩٦١	١,٧٧٣	٠,١٥٣	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٣٥٣٤٩,٥٨٦	١٠٧	٦٢٠,٨٧٠			
	المجموع	١٣٨٦٥٢,٤٦٨	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (١٢) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (١,٧٧٣) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,١٥٣)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير العمر الزمني.

ـ **الفرضية الثالثة:** لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير الحالة الاجتماعية:

محاور الاستبانة	متغير الحالة الاجتماعية	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	متزوج	٧١	١٧,٥٦	٤,٣٥٢
	أعزب	٣٢	١٦,٩٩	٤,٢٢٢
	مطلّق	٥	١٨,٧٣	٦,٠٤١
	أرمل	٣	٢٢,١٥	٣,٤٣٦
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	متزوج	٧١	٦,٦٢	٣,٦٨٣
	أعزب	٣٢	٦,٢٤	٣,٣٥٩
	مطلّق	٥	٨,٩٣	٤,٤٨٠
	أرمل	٣	١٢,٣١	٣,٨٣٨
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	متزوج	٧١	١٣,٤٨	٣,٥٥٧
	أعزب	٣٢	١٢,٦٦	٣,٣٢٨
	مطلّق	٥	١٣,٦٠	٤,٤٥٣
	أرمل	٣	١٦,٦٩	٤,٢٥٠
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	متزوج	٧١	٢٣,٥٨	٥,٢٥١
	أعزب	٣٢	٢٢,٤٩	٥,٩٧٨
	مطلّق	٥	٢٣,٤٧	٥,٥١٤
	أرمل	٣	٢٦,٢٣	٤,٩١٩
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	متزوج	٧١	٢٤,٣٨	٣,٧٣٥
	أعزب	٣٢	٢٣,٦١	٤,٢٦١
	مطلّق	٥	٢٣,١٣	٥,٣٨٣
	أرمل	٣	٢٦,٨٥	٣,٠٢٣
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	متزوج	٧١	٣٨,٦٣	٩,١٩٠
	أعزب	٣٢	٣٧,٩٥	٨,٤٣٠
	مطلّق	٥	٤١,١٣	٨,٨٣١
	أرمل	٣	٤٩,٧٧	٥,٧٤٧
الدرجة الكلية	متزوج	٧١	١٢٤,٢٥	٢٣,٧٤٥
	أعزب	٣٢	١١٩,٩٣	٢٣,٨٥٥
	مطلّق	٥	١٢٩,٠٠	٢٨,١٠٧
	أرمل	٣	١٥٤,٠٠	٢٢,٠١٩

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة

الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير الحالة الاجتماعية، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (١٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	بين المجموعات	٣١٣,٩١٨	٣	١٠٤,٦٣٩	٥,٤٢٢	٠,٠٠١	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٢٠٧,٢٠٤	١٠٧	١٩,٢٩٩			
	المجموع	٤٥٢١,١٢٢	١١٠				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	بين المجموعات	٤٨٢,٢٣٧	٣	١٦٠,٧٤٦	١٢,١٠٢	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٨٩٥,٦٩١	١٠٧	١٣,٢٨٣			
	المجموع	٣٣٧٧,٩٢٨	١١٠				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	بين المجموعات	١٨٢,٦٢٤	٣	٦٠,٨٧٥	٤,٧٢٥	٠,٠٠٣	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٨٠٨,٨٩٠	١٠٧	١٢,٨٨٥			
	المجموع	٢٩٩١,٥١٤	١١٠				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	بين المجموعات	١٦٩,٧٥٢	٣	٥٦,٥٨٤	١,٨٦٧	٠,١٣٦	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٦٠٥,٦٩٤	١٠٧	٣٠,٣٠١			
	المجموع	٦٧٧٥,٤٤٦	١١٠				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	بين المجموعات	١٣٧,٦٠٧	٣	٤٥,٨٦٩	٢,٨٦٥	٠,٠٣٨	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٥٠١,١٨٦	١٠٧	١٦,٠٦٠			
	المجموع	٣٦٣٨,٧٩٣	١١٠				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	بين المجموعات	١٦٦٣,٠٤٧	٣	٥٥٤,٣٤٩	٧,٢٢٥	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٦٧٢٥,٦٩١	١٠٧	٧٦,٧٢٣			
	المجموع	١٨٣٨٨,٧٣٩	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٣١٣٧,٣٠٦	٣	٤٣٧٩,١٠٢	٧,٦٠٦	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٢٥٥١٥,١٦٢	١٠٧	٥٧٥,٧٥٨			
	المجموع	١٣٨٦٥٢,٤٦٨	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (١٤) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٧,٦٠٦) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وكانت الفروق لصالح العاملين الذين حالتهم الاجتماعية من فئة (أرمل).

ـ الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير المؤهل العلمي.

الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير المؤهل العلمي:

محاور الاستبانة	متغير المؤهل العلمي	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	إعدادية	١٠	٢١,٠٤	٣,١٤٠
	ثانوية	٢٩	١٨,٥٤	٤,٥٥٠
	إجازة	٥١	١٦,٣٣	٣,٩٨٩
	دبلوم فأعلى	٢١	١٧,٤٦	٤,٨٥٠
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	إعدادية	١٠	٨,٤٣	٣,٩٦٤
	ثانوية	٢٩	٧,٦٨	٣,٩٥٠
	إجازة	٥١	٥,٦٧	٣,٠٠٣
	دبلوم فأعلى	٢١	٧,٤٦	٤,٤٦٧
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	إعدادية	١٠	١٥,٢٢	٣,٧١٧
	ثانوية	٢٩	١٣,٩٠	٣,٢٥٢
	إجازة	٥١	١٢,٥٦	٣,٣١٢
	دبلوم فأعلى	٢١	١٣,٣٤	٤,٢٢٦
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	إعدادية	١٠	٢٦,٢٢	٣,٢١٩
	ثانوية	٢٩	٢٣,٨٨	٥,٠٠٧
	إجازة	٥١	٢٢,٥٦	٥,٨٠٨
	دبلوم فأعلى	٢١	٢٢,٨٤	٦,٠٤٢
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	إعدادية	١٠	٢٦,٢٢	٣,٤٦٤
	ثانوية	٢٩	٢٤,٨٧	٤,٢٠٦
	إجازة	٥١	٢٣,٣٢	٣,٦١١
	دبلوم فأعلى	٢١	٢٣,٩٥	٤,٣٨٣
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	إعدادية	١٠	٤٢,٠٠	٨,٢٥٧
	ثانوية	٢٩	٣٨,٩٨	٩,٢١٣
	إجازة	٥١	٣٧,٣٥	٨,٨٩٥
	دبلوم فأعلى	٢١	٤٠,٨٤	٩,٢٩٠
الدرجة الكلية	إعدادية	١٠	١٣٩,١٣	٢١,٢٧٨
	ثانوية	٢٩	١٢٧,٧٦	٢٣,٨٧٧
	إجازة	٥١	١١٧,٧٨	٢٢,٧٠٤
	دبلوم فأعلى	٢١	١٢٥,٨٩	٢٧,٧٥٤

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير المؤهل العلمي، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (١٦): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	بين المجموعات	٤٥٠,٩٣٠	٣	١٥٠,٣١٠	٨,٠٥١	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٠٧٠,١٩١	١٠٧	١٨,٦٧١			
	المجموع	٤٥٢١,١٢٢	١١٠				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	بين المجموعات	٢٢٦,٨٠٤	٣	٧٥,٦٠١	٥,٢٣٠	٠,٠٠٢	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣١٥١,١٢٤	١٠٧	١٤,٤٥٥			
	المجموع	٣٣٧٧,٩٢٨	١١٠				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	بين المجموعات	١٤٦,٩٤٦	٣	٤٨,٩٨٢	٣,٧٥٤	٠,٠١٢	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٨٤٤,٥٦٧	١٠٧	١٣,٠٤٨			
	المجموع	٢٩٩١,٥١٤	١١٠				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	بين المجموعات	٢٧١,٥٠٩	٣	٩٠,٥٠٣	٣,٠٣٣	٠,٠٣٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٥٠٣,٩٣٧	١٠٧	٢٩,٨٣٥			
	المجموع	٦٧٧٥,٤٤٦	١١٠				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	بين المجموعات	١٧٨,٨٠٣	٣	٥٩,٦٠١	٣,٧٥٥	٠,٠١٢	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٤٥٩,٩٩٠	١٠٧	١٥,٨٧٢			
	المجموع	٣٦٣٨,٧٩٣	١١٠				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	بين المجموعات	٦١٥,٣١٩	٣	٢٠٥,١٠٦	٢,٥١٦	٠,٠٥٩	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٧٧٧٣,٤٢٠	١٠٧	٨١,٥٢٩			
	المجموع	١٨٣٨٨,٧٣٩	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٩١٩٩,٦٤٣	٣	٣٠٦٦,٥٤٨	٥,١٦٥	٠,٠٠٢	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٢٩٤٥٢,٨٢٥	١٠٧	٥٩٣,٨٢٠			
	المجموع	١٣٨٦٥٢,٤٦٨	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (١٦) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٥,١٦٥) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٢)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح العاملين الذين مؤهلهم العلمي (إعدادي).

ـ الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير المسمّى الوظيفي.

الجدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير المسمَّى الوظيفي:

محاور الاستبانة	متغير المسمَّى الوظيفي	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	مدير إدارة	٢	١٧,٥٠	٤,٧٦٤
	مدير دائرة	٩	١٧,٢١	٥,١٤٧
	رئيس قسم	١٠	١٧,٣٠	٤,٤٨١
	مهندس	١٧	١٥,٩٥	٤,٣٥٣
	فني	٢٦	١٨,٤٧	٥,١١٠
	عامل	٤٧	١٧,٩٥	٤,٢١٥
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	مدير إدارة	٢	٦,٨٣	٤,١٦٧
	مدير دائرة	٩	٥,٢٩	٣,٣١٥
	رئيس قسم	١٠	٦,٨٠	٤,٢٥٤
	مهندس	١٧	٥,٩٥	٣,٨٧٩
	فني	٢٦	٨,٢٣	٤,٥٠٣
	عامل	٤٧	٦,٩٦	٣,٥٣٩
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	مدير إدارة	٢	١٢,٦٧	٤,٢٧٤
	مدير دائرة	٩	١٢,٦٤	٤,٢٩٠
	رئيس قسم	١٠	١٣,٥٧	٣,٩١٩
	مهندس	١٧	١٢,٨١	٣,٧٥٠
	فني	٢٦	١٣,٤٢	٤,٣٤٩
	عامل	٤٧	١٣,٦١	٣,٢٢٩
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	مدير إدارة	٢	٢٠,٥٠	٦,٨٩٢
	مدير دائرة	٩	٢٢,٦٤	٦,٧٨٩
	رئيس قسم	١٠	٢٢,٨٧	٥,٧٨٢
	مهندس	١٧	٢٢,٢٤	٥,٠٢٩
	فني	٢٦	٢٣,٥٣	٦,١٣١
	عامل	٤٧	٢٣,٩١	٥,٠٨٠
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	مدير إدارة	٢	٢٤,١٧	٣,٦٠١
	مدير دائرة	٩	٢٢,٥٠	٤,٣٨١
	رئيس قسم	١٠	٢٣,٦٧	٤,٢٨٦
	مهندس	١٧	٢٣,١٠	٣,٥٣٤
	فني	٢٦	٢٤,٩٨	٤,٤٥٣
	عامل	٤٧	٢٤,٤٤	٣,٨٧٠

المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	مدير إدارة	٢	٤٢,٥٠	٩,١٣٨
	مدير دائرة	٩	٣٨,٢١	٦,٧٧٣
	رئيس قسم	١٠	٤٢,١٠	٧,٧٩٦
	مهندس	١٧	٣٦,١٠	١١,٠٠٤
	فني	٢٦	٤٢,١٦	٩,٣٣٧
	عامل	٤٧	٣٧,٨١	٨,٨٦٦
الدرجة الكلية	مدير إدارة	٢	١٢٤,١٧	٢٩,٦٥٤
	مدير دائرة	٩	١١٨,٥٠	٢٤,٣٥٩
	رئيس قسم	١٠	١٢٦,٣٠	٢٥,٧١٢
	مهندس	١٧	١١٦,١٤	٢٧,٥٢٧
	فني	٢٦	١٣٠,٧٩	٢٧,٥٢٨
	عامل	٤٧	١٢٤,٦٩	٢٣,٠٠٩

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير المسمَّى الوظيفي، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (١٨): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المسمَّى الوظيفي:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	بين المجموعات	١٠٤,٥٤٦	٥	٢٠,٩٠٩	١,٠٢٣	٠,٤٠٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٤١٦,٥٧٦	١٠٥	٢٠,٤٤٧			
	المجموع	٤٥٢١,١٢٢	١١٠				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	بين المجموعات	١٣٠,٩٥٩	٥	٢٦,١٩٢	١,٧٤٢	٠,١٢٦	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٢٤٦,٩٦٩	١٠٥	١٥,٠٣٢			
	المجموع	٣٣٧٧,٩٢٨	١١٠				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	بين المجموعات	٢٤,٢٢٩	٥	٤,٨٤٦	٠,٣٥٣	٠,٨٨٠	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٩٦٧,٢٨٤	١٠٥	١٣,٧٣٧			
	المجموع	٢٩٩١,٥١٤	١١٠				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	بين المجموعات	١٢٣,٦٨٤	٥	٢٤,٧٣٧	٠,٨٠٣	٠,٥٤٨	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٦٥١,٧٦٢	١٠٥	٣٠,٧٩٥			
	المجموع	٦٧٧٥,٤٤٦	١١٠				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	بين المجموعات	١٠٦,٤٦٠	٥	٢١,٢٩٢	١,٣٠٢	٠,٢٦٤	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٥٣٢,٣٣٣	١٠٥	١٦,٣٥٣			
	المجموع	٣٦٣٨,٧٩٣	١١٠				

المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	بين المجموعات	١١١٨,٢١٥	٥	٢٢٣,٦٤٣	٢,٧٩٧	٠,٠١٨	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٧٢٧٠,٥٢٣	١٠٥	٧٩,٩٥٦			
	المجموع	١٨٣٨٨,٧٣٩	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣٧٤٢,٨٥١	٥	٧٤٨,٥٧٠	١,١٩٩	٠,٣١١	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٣٤٩٠٩,٦١٧	١٠٥	٦٢٤,٥٨٢			
	المجموع	١٣٨٦٥٢,٤٦٨	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (١٨) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (١,١٩٩٩) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٣١١)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة محاور الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المسمَّى الوظيفي.

ـ الفرضية السادسة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير عدد سنوات الخدمة.

الجدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير عدد سنوات الخدمة:

محاور الاستبانة	متغير عدد سنوات الخدمة	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	من ١-٣ سنوات	٣	١٦,٠٤	٣,٨٥٢
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	١٩,٤٣	٤,٨٧٤
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	١٧,٤٠	٤,٤٨١
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	١٧,٧٥	٤,٢٧٩
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	١٨,٩٣	٤,٨٦٢
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	١٧,٤١	٤,٥٥١
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	من ١-٣ سنوات	٣	٥,٥٤	٢,٣٠٢
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	٧,٤٨	٣,٩٥٨
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	٧,٤٤	٣,٩٠٦
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	٦,٩٤	٤,٢١٦
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	٧,٦٦	٤,٧١٥
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	٦,٩٦	٣,٧٦٣
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	من ١-٣ سنوات	٣	١٢,١٩	١,٨٣٣
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	١٣,٦٢	٤,٤٨٩
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	١٣,٨٤	٣,٢٦٢
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	١٤,٠٢	٣,٨١٨
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	١٤,١٤	٣,٦٦٢
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	١٢,٨٩	٣,٨٩٦

المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	من ١-٣ سنوات	٣	١٩,٨٥	٥,٧٣٢
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	٢٤,٧٦	٥,٩٦٦
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	٢٤,٣٢	٤,٩٣٩
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	٢٣,١٢	٥,٥٢٧
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	٢٤,٠٧	٥,٣٧١
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	٢٣,٨٠	٥,٢٥٥
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	من ١-٣ سنوات	٣	٢٢,٥٨	٤,٢٦٣
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	٢٤,٩٠	٤,٤٢٦
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	٢٤,٦٨	٣,٨٣٨
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	٢٤,٤١	٣,٨٢٧
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	٢٤,٩٣	٣,٨٢٦
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	٢٣,٩٠	٤,١٥٠
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	من ١-٣ سنوات	٣	٣٧,٥٤	٧,٣٨٨
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	٤٠,٤٨	٨,٠٧٨
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	٤١,٤٤	٩,٠١٩
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	٣٩,٢٠	١٠,٢٣٧
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	٤١,٤٨	٩,٣٧٩
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	٣٧,٧٧	٨,٩٥٩
الدرجة الكلية	من ١-٣ سنوات	٣	١١٣,٧٣	١٨,٩٥٦
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	١٣٠,٦٧	٢٧,٢٥٣
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	١٢٩,١٢	٢٢,٤٦٤
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	١٢٥,٤٣	٢٥,٣٧٥
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	١٣١,٢١	٢٧,٩٧٥
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	١٢٢,٧٣	٢٤,٨٨٠

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد سنوات الخدمة، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٢٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	بين المجموعات	١٨٦,٤٨٣	٥	٣٧,٢٩٧	١,٨٥٩	٠,١٠٣	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٣٣٤,٦٣٨	١٠٥	٢٠,٠٦٨			
	المجموع	٤٥٢١,١٢٢	١١٠				

المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	بين المجموعات	٧٧,٨٢٢	٥	١٥,٥٦٤	١,٠١٩	٠,٤٠٧	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٣٠٠,١٠٦	١٠٥	١٥,٢٧٨			
	المجموع	٣٣٧٧,٩٢٨	١١٠				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	بين المجموعات	٩٧,٦٤٨	٥	١٩,٥٣٠	١,٤٥٨	٠,٢٠٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٨٩٣,٨٦٥	١٠٥	١٣,٣٩٨			
	المجموع	٢٩٩١,٥١٤	١١٠				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	بين المجموعات	٤١٦,٤٥٦	٥	٨٣,٢٩١	٢,٨٢٩	٠,٠١٧	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٣٥٨,٩٩٠	١٠٥	٢٩,٤٤٠			
	المجموع	٦٧٧٥,٤٤٦	١١٠				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	بين المجموعات	١٠٨,٦٨٢	٥	٢١,٧٣٦	١,٣٣٠	٠,٢٥٣	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٥٣٠,١١١	١٠٥	١٦,٣٤٣			
	المجموع	٣٦٣٨,٧٩٣	١١٠				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	بين المجموعات	٥٢٥,٢٥٦	٥	١٠٥,٠٥١	١,٢٧٠	٠,٢٧٨	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٧٨٦٣,٤٨٣	١٠٥	٨٢,٧٠١			
	المجموع	١٨٣٣٨٨,٧٣٩	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥٨٨٤,٩٣٥	٥	١١٧٦,٩٨٧	١,٩١٥	٠,٠٩٣	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٣٢٧٦٧,٥٣٣	١٠٥	٦١٤,٦٦٥			
	المجموع	١٣٨٦٥٢,٤٦٨	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٢٠) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (١,٩١٥) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٩٣)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ـ الفرضية السابعة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفقاً لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (٢١):

الجدول (٢١): نتائج اختبار(t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفقاً لمتغير الجنس:

محاور الاستبانة	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	ذكور	٣٧	١٨,٢٣	٤,٤٧٧	١٠٩	١,٢٤٢	٠,٢١٦	غير دالة
	إناث	٧٤	١٧,٤٤	٤,٦٧٩				
المحور الثاني: (التدريب)	ذكور	٣٧	١٥,٦٠	٥,٩١٣	١٠٩	٢,٣٨٨	٠,٠١٨	دالة عند (٠,٠٥)
	إناث	٧٤	١٣,٧٤	٥,٤٨٧				
الدرجة الكلية	ذكور	٣٧	٣٣,٨٣	٩,٥١٠	١٠٩	٢,٠٣٥	٠,٠٤٣	دالة عند (٠,٠٥)
	إناث	٧٤	٣١,١٩	٩,٤٠٢				

يتبين من الجدول (٢١) أنَّ قيمة (ت) بلغت (٢,٠٣٥)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (٠,٠٤٣)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تقول: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير الجنس لصالح العاملين الذكور.

. الفرضية الثامنة: لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير عدد العمر الزمني.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير العمر الزمني، ويُمكن توضيح النتائج من خلال الجدولين الآتيين:

الجدول (٢٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير العمر الزمني:

محاور الاستبانة	متغير العمر الزمني	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	١٩,١١	٤,٠٢٢
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	١٨,٤٢	٤,٢٧٦
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	١٧,٦٧	٤,٦٣٧
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	١٤,٨٨	٥,٢١٥
المحور الثاني: (التدريب)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	١٦,٧٤	٥,٥٠٢
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	١٤,٤٢	٥,٤٤٢
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	١٤,٣٢	٦,٠٤٤
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	١٢,٦٨	٥,٢٦٦

الدرجة الكلية	من ٢٠- ٣٠ سنة	٥	٣٥,٨٥	٩,١١٨
	من ٣١- ٤٠ سنة	٣٧	٣٢,٦٦	٨,٧٨٠
	من ٤١- ٥٠ سنة	٥٥	٣١,٩٩	٩,٨٦٦
	من ٥١- ٦٠ سنة	١٤	٢٧,٥٦	٩,٧٤٧

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد الدورات التدريبية، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٢٣): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير العمر الزمني:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	بين المجموعات	٢٧٧,٥٢٨	٣	٩٢,٥٠٩	٤,٥٧١	٠,٠٠٤	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٤١١,٨٤٥	١٠٧	٢٠,٢٣٨			
	المجموع	٤٦٨٩,٣٧٤	١١٠				
المحور الثاني: (التدريب)	بين المجموعات	٢٢١,٤٠٢	٣	٧٣,٨٠١	٢,٢٩٨	٠,٠٧٨	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٧٠٠١,٨٧٧	١٠٧	٣٢,١١٩			
	المجموع	٧٢٢٣,٢٧٩	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٩٢٠,٤٠٨	٣	٣٠٦,٨٠٣	٣,٥٠٧	٠,٠١٦	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٩٠٧٣,٧٧٦	١٠٧	٨٧,٤٩٤			
	المجموع	١٩٩٩٤,١٨٥	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٢٣) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٣,٥٠٧) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠١٦)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير العمر الزمني لصالح العاملين الذين بلغ عمرهم (٢٠- ٣٠) سنة.

ـ الفرضية التاسعة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول (٢٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير الحالة الاجتماعية:

محاور الاستبانة	متغير الحالة الاجتماعية	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	متزوج	٧١	١٧,٥١	٤,٧٥٤
	أعزب	٣٢	١٧,٤٢	٤,٣٧٠
	مطلّق	٥	١٨,٦٠	٣,٨٣٢
	أرمل	٣	٢٠,٩٢	٤,٤٩٩
المحور الثاني: (التدريب)	متزوج	٧١	١٤,١٩	٥,٧٥٧
	أعزب	٣٢	١٣,٦٩	٥,٣٣٨
	مطلّق	٥	١٦,٨٠	٥,١٣٠
	أرمل	٣	١٨,٧٧	٦,١٥٣
الدرجة الكلية	متزوج	٧١	٣١,٧٠	٩,٥٩٧
	أعزب	٣٢	٣١,١١	٨,٩٤٨
	مطلّق	٥	٣٥,٤٠	٨,٢٧٩
	أرمل	٣	٣٩,٦٩	١٠,١١١

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير الحالة الاجتماعية، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٢٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	بين المجموعات	١٥٦,٨٤٦	٣	٥٢,٢٨٢	٢,٥١٥	٠,٠٥٩	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٥٣٢,٥٢٨	١٠٧	٢٠,٧٩١			
	المجموع	٤٦٨٩,٣٧٤	١١٠				
المحور الثاني: (التدريب)	بين المجموعات	٣٧٦,١٢٩	٣	١٢٥,٣٧٦	٣,٩٩٢	٠,٠٠٩	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٨٤٧,١٥١	١٠٧	٣١,٤٠٩			
	المجموع	٧٢٢٣,٢٧٩	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٠٠١,٤٨٠	٣	٣٣٣,٨٢٧	٣,٨٣٢	٠,٠١١	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٨٩٩٢,٧٠٤	١٠٧	٨٧,١٢٢			
	المجموع	١٩٩٩٤,١٨٥	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٢٥) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٣,٨٣٢) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠١١)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا

الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية كانت هناك فروق دالة إحصائياً لصالح العاملين الذين كانت حالتهم الاجتماعية (أرمل).

ـ الفرضية العاشرة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير المؤهل العلمي.

الجدول (٢٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير المؤهل العلمي:

محاور الاستبانة	متغير المؤهل العلمي	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	إعدادية	١٠	١٩,٤٣	٣,١١٦
	ثانوية	٢٩	١٧,١٢	٥,٥٩٦
	إجازة	٥١	١٧,٤١	٣,٩٧٦
	دبلوم فأعلى	٢١	١٨,١٨	٤,٦٨٥
المحور الثاني: (التدريب)	إعدادية	١٠	١٨,٣٩	٤,٣٩٨
	ثانوية	٢٩	١٤,٤٧	٦,٣٠١
	إجازة	٥١	١٣,٠٦	٤,٨٤٧
	دبلوم فأعلى	٢١	١٤,٨٠	٥,٩٨٠
الدرجة الكلية	إعدادية	١٠	٣٧,٨٣	٦,٧٣٣
	ثانوية	٢٩	٣١,٥٩	١١,٠٨٣
	إجازة	٥١	٣٠,٤٧	٧,٩٤٥
	دبلوم فأعلى	٢١	٣٢,٩٨	٩,٩٣٧

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد الدورات التدريبية، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٢٧): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	بين المجموعات	١٠٩,٤٩٨	٣	٣٦,٤٩٩	١,٧٣٧	٠,١٦٠	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٥٧٩,٨٧٦	١٠٧	٢١,٠٠٩			
	المجموع	٤٦٨٩,٣٧٤	١١٠				
المحور الثاني: (التدريب)	بين المجموعات	٥١٦,٧٦٦	٣	١٧٢,٢٥٥	٥,٥٩٩	٠,٠٠١	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٧٠٦,٥١٣	١٠٧	٣٠,٧٦٤			
	المجموع	٧٢٢٣,٢٧٩	١١٠				

الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٠٢٣,٩٨٩	٣	٣٤١,٣٣٠	٣,٩٢٢	٠,٠٠٩	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٨٩٧٠,١٩٦	١٠٧	٨٧,٠١٩			
	المجموع	١٩٩٩٤,١٨٥	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٢٧) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٣,٩٢٢) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٩)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، عدا المحور الأول، وكانت الفروق لصالح العاملين الذين كان مؤهلهم العلمي (إعدادية).

ـ الفرضية الحادية عشر: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير المسمّى الوظيفي.

الجدول (٢٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير المسمَّى الوظيفي:

محاور الاستبانة	متغير المسمَّى الوظيفي	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	مدير إدارة	٢	١٨,١٧	٢,١٣٧
	مدير دائرة	٩	١٦,٠٧	٤,٦٨٢
	رئيس قسم	١٠	١٨,٩٣	٣,٣٥٢
	مهندس	١٧	١٦,٠٥	٥,٣٠٥
	فني	٢٦	١٨,٦٥	٤,٦٦٤
	عامل	٤٧	١٧,٥٩	٤,٧٣٤
المحور الثاني: (التدريب)	مدير إدارة	٢	١٥,٨٣	٥,١١٥
	مدير دائرة	٩	١٠,٨٦	٥,٥٨٦
	رئيس قسم	١٠	١٤,٥٧	٥,٣٨٦
	مهندس	١٧	١١,٩٥	٥,٢٥٨
	فني	٢٦	١٦,٦٧	٥,٧٦٨
	عامل	٤٧	١٤,٤٤	٥,٦٠٣
الدرجة الكلية	مدير إدارة	٢	٣٤,٠٠	٥,٨٣١
	مدير دائرة	٩	٢٦,٩٣	٨,٨١٨
	رئيس قسم	١٠	٣٣,٥٠	٨,١٠٦
	مهندس	١٧	٢٨,٠٠	٩,٧٣٧
	فني	٢٦	٣٥,٣٣	٩,٧١٧
	عامل	٤٧	٣٢,٠٤	٩,٥٦٧

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير المسمَّى الوظيفي، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٢٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المسمَّى الوظيفي:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	بين المجموعات	١٨٠,٩٥١	٥	٣٦,١٩٠	١,٧٣٤	٠,١٢٨	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٥٠٨,٤٢٢	١٠٥	٢٠,٨٧٢			
	المجموع	٤٦٨٩,٣٧٤	١١٠				
المحور الثاني: (التدريب)	بين المجموعات	٥٣٦,٣٠٤	٥	١٠٧,٢٦١	٣,٤٦٥	٠,٠٠٥	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٦٨٦,٩٧٥	١٠٥	٣٠,٩٥٨			
	المجموع	٧٢٢٣,٢٧٩	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٢٥٢,٤٦٢	٥	٢٥٠,٤٩٢	٢,٨٨٧	٠,٠١٥	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٨٧٤١,٧٢٢	١٠٥	٨٦,٧٦٧			
	المجموع	١٩٩٩٤,١٨٥	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٢٩) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٢,٨٨٧) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠١٥)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المسمَّى الوظيفي، عدا المحور الأول، وكانت الفروق دالة إحصائياً لصالح العاملين الفنيين ومديري الإدارة.

ـ الفرضية الثانية عشرة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير عدد سنوات الخدمة.

الجدول (٣٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة وفق متغير عدد سنوات الخدمة:

محاور الاستبانة	متغير عدد سنوات الخدمة	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	من ١–٣ سنوات	٣	١٧,١٩	٢,٩٢٦
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	١٨,٩٠	٣,٦٨٧
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	١٨,٥٦	٥,١٦٥
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	١٧,٩٦	٤,٤٦٣
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	١٩,٢٤	٤,٠٦٨
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	١٦,٥٦	٥,٢٢٧
المحور الثاني: (التدريب)	من ١–٣ سنوات	٣	١٣,١٢	٢,٦٧٣
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	١٦,٠٥	٤,٥٥٥
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	١٤,١٦	٥,٩٨٤
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	١٤,٦٥	٦,٠٦٩
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	١٥,٦٩	٦,٤٧٠
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	١٣,٩٧	٦,١٢٩
الدرجة الكلية	من ١–٣ سنوات	٣	٣٠,٣١	٥,٢٢٩
	من ٤ – ٧ سنوات	٦	٣٤,٩٥	٧,٤٨٦
	من ٨ – ١٠ سنوات	١٤	٣٢,٧٢	١٠,١٤٣
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	٣٢,٦١	٩,٨٥٩
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٥	٣٤,٩٣	٩,٥٠٥
	٢١ سنة فأكثر	٤٥	٣٠,٥٣	١٠,٥٣٠

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد سنوات الخدمة، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٣١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	بين المجموعات	٢١٨,٨٦٣	٥	٤٣,٧٧٣	٢,١١٥	٠,٠٦٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٤٧٠,٥١١	١٠٥	٢٠,٦٩٧			
	المجموع	٤٦٨٩,٣٧٤	١١٠				
المحور الثاني: (التدريب)	بين المجموعات	١٦٤,٥١٦	٥	٣٢,٩٠٣	١,٠٠٧	٠,٤١٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٧٠٥٨,٧٦٣	١٠٥	٣٢,٦٧٩			
	المجموع	٧٢٢٣,٢٧٩	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٦٧٩,١٩٢	٥	١٣٥,٨٣٨	١,٥١٩	٠,١٨٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٩٣١٤,٩٩٣	١٠٥	٨٩,٤٢١			
	المجموع	١٩٩٩٤,١٨٥	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٣١) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (١,٥١٩) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,١٨٥)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

المبحث الثاني

الإجراءات العملية للدراسة ودلالتها الإحصائية في مرفق وزارة التربية

كان مجتمع هذه الدراسة في (الإدارة المركزية) لمرفق وزارة التربية وتم توزيع /١١١/ استبانة على كافة مسميات الوظيفية وبدرجاتها المختلفة والمتغيرات الشخصية والعملية المتعلقة بالرضا الوظيفي وتحسينه، وجاءت نتائج هذه الدراسة وفق الجداول الإحصائية الآتية:

الجدول (٣٢): توزع أفراد عينة الدراسة (وزارة التربية) وفق متغيرات الدراسة:

متغيرات الدراسة	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	**ذكر**	**٥٠**	**%.٤٥**
	أنثى	**٦١**	**%٥٥**
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**
العمر الزمني	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٢	%١٩,٨
	من ٣١- ٤٠ سنة	٤٩	%٤٤,١
	من ٤١- ٥٠ سنة	٢٩	%٢٦,١
	من ٥١- ٦٠ سنة	١١	%٩,٩
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**
الحالة الاجتماعية	متزوج	٤٩	%٤٤,١
	أعزب	٤٢	%٣٧,٨
	مطلّق	١٠	%٩
	أرمل	١٠	%٩
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**
المؤهل العلمي	**إعدادية**	**١٣**	**%١١,٧**
	ثانوية	**٣٠**	**%٢٧**
	إجازة	**٢٨**	**%٢٥,٢**
	دبلوم فأعلى	**٤٠**	**%٣٦**
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**
المسمَّى الوظيفي	مدير إدارة	٤	%٣,٦
	مدير دائرة	٥	%٤,٥
	رئيس قسم	٢٠	%١٨
	مهندس	٤	%٣,٦
	فني	١٧	%١٥,٣
	عامل	٦١	%٥٥
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**
عدد سنوات الخدمة	من ١-٣ سنوات	٢٣	%٢٠,٧
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	%١٣,٥
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	%٩,٩
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	%٢٠,٧
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	%١٢,٦
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	%٢٢,٥
	المجموع الكلي	**١١١**	**%١٠٠**

أولاً- الإجابة عن أسئلة الدراسة: تفسيرها، ومناقشتها:

أ- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، والدرجات المتحققة لكل محور من محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية تناولتها الدراسة الحالية وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة، ومن ثمَّ ترتيب محاور الاستبانة من الأكثر تحققاً في الرضا الوظيفي إلى الأقل تحققاً، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (٣٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقُّق محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية:

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة التحقُّق
١.	**المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)**	١٩,٤٢	٤,٤٤٣	٣,٨٨	%٧٧,٦٨	٤	مرتفع
٢.	**المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)**	٨,٧٢	٤,٢٨٤	٢,٩٠	%٥٨,١٣	٦	متوسط
٣.	**المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)**	١٤,٧٤	٣,٥٧٤	٣,٦٨	%٧٣,٧	٥	مرتفع
٤.	**المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)**	٢٤,٠١	٥,٥٦٠	٤	%٨٠,٠٣	٢	مرتفع
٥.	**المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)**	٢٤,٨٩	٤,٥٢٩	٤,١٤	%٨٢,٩٦	١	مرتفع
٦.	**المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)**	٤٢,٥٠	٨,٩٠٢	٣,٨٦	%٧٧,٢	٣	مرتفع
	الدرجة الكلية	١٣٤,٢٩	٢٦,٦٠٨	٣,٨٣	%٧٦,٧٣		**مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية، جاء بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغت قيمة المتوسط الرتبي (٣,٨٣) والانحراف المعياري (٢٦,٦٠٨).

ب-ما وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، والدرجات المتحققة لكل محور من محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية تناولتها الدراسة الحالية وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة، ومن ثمَّ ترتيب محاور الاستبانة من الأكثر تحققاً في وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية إلى الأقل تحققاً، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (٣٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقُّق محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية:

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة التحقُّق
١.	**المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)**	١٩,٠٨	٤,٥٤٩	٣,٨١	%٧٦,٣٢	١	مرتفع
٢.	**المحور الثاني: (التدريب)**	١٦,٨١	٥,٦٢٥	٣,٣٦	%٦٧,٢٤	٢	متوسط
	الدرجة الكلية	٣٥,٨٩	٩,٥٤١	٣,٥٨	%٧١,٦		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية، جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغت قيمة المتوسط الرتبي (٣,٥٨) والانحراف المعياري (٩,٥٤١).

ج- ما أثر وسائل تحسين الرضا الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية؟

تم حساب معادلة الانحدار البسيط وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (٣٥): نتائج معادلة الانحدار البسيط في الدرجة الإجمالية لأثر وسائل تحسين الرضا الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية:

Model Summary[b]										
Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.942	.000	١٠٩	1	15.360	.140	5.714	.131	.140	.375[a]	1
a. Predictors: (Constant), الرضا الوظيفي										
b. Dependent Variable: وسائل تحسين الرضا الوظيفي										

بلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٤٠)، أي إن هذه العقود تفسّر (١٤%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي.

الجدول (٣٦): نتائج اختبار تحليل التباين أنوفا في الدرجة الإجمالية لأثر وسائل تحسين الرضا الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية:

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	15.360	501.423	1	501.423	Regression	1
		32.644	١٠٩	3068.577	Residual	
			١١٠	3570.000	Total	
a. Dependent Variable: وسائل تحسين الرضا الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الرضا الوظيفي						

نموذج الانحدار دال إحصائياً إذ بلغت قيمة F المحسوبة (١٥,٣٦٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠).

الجدول (٣٧): نتائج اختبار بيتا في الدرجة الإجمالية لأثر وسائل تحسين الرضا الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية:

Coefficients[a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	18.594		5.469	101.688	(Constant)	1
.000	3.919	.375	.342	1.341	الرضا الوظيفي	
a. Dependent Variable: وسائل تحسين الرضا الوظيفي						

معادلة الانحدار (وسائل التحسين) 1.341 + 101.688 = Y الرضا الوظيفي

أي إنه كلما ازدادت هذه وسائل تحسين الرضا الوظيفي وحدة واحدة ازداد مستوى الرضا الوظيفي وسطياً (١,٣٤١) وحدة وهذا يدل على أثر كبير لوسائل تحسين الرضا الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية. وبالتالي الأثر كبير لهذه الوسائل.

ثانياً- التحقق من صحة فرضيات الدراسة: تفسيرها، ومناقشتها:

تم اختبار فرضيات الدراسة عن مستوى الدلالة (٠,٠٥):

. الفرضية الأولى: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفقاً لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (٣٨):

الجدول (٣٨): نتائج اختبار(t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفقاً لمتغير الجنس:

محاور الاستبانة	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	ذكور	٥٠	٢٠,٤٦	٣,٥٤٧	١٠٩	٢,٢٦٧	٠,٠٢٥	دالة عند (٠,٠٥)
	إناث	٦١	١٨,٥٧	٤,٩٢٨				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	ذكور	٥٠	٨,٩٢	٤,١٠٠	١٠٩	٠,٤٤٢	٠,٦٥٩	غير دالة
	إناث	٦١	٨,٥٦	٤,٤٥٥				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	ذكور	٥٠	١٥,٠٨	٣,٢٠٠	١٠٩	٠,٩١٠	٠,٣٦٥	غير دالة
	إناث	٦١	١٤,٤٦	٣,٨٥٨				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	ذكور	٥٠	٢٥,٤٢	٤,٦٤٣	١٠٩	٢,٤٧٦	٠,٠١٥	دالة عند (٠,٠٥)
	إناث	٦١	٢٢,٨٥	٦,٠٠٥				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	ذكور	٥٠	٢٥,٣٦	٤,٤٩٨	١٠٩	٠,٩٨٦	٠,٣٢٦	غير دالة
	إناث	٦١	٢٤,٥١	٤,٥٥٦				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	ذكور	٥٠	٤٤,٠٦	٨,٦٨٤	١٠٩	١,٦٨٠	٠,٠٩٦	غير دالة
	إناث	٦١	٤١,٢٣	٨,٩٤٧				
الدرجة الكلية	ذكور	٥٠	١٣٩,٣٠	٢٣,٨٣٠	١٠٩	١,٨١٥	٠,٠٧٢	غير دالة
	إناث	٦١	١٣٠,١٨	٢٨,٢١٦				

يتبين من الجدول (٣٨) أنَّ قيمة (ت) بلغت (١,٣٣٠)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (٠,٢٢٨)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تقول: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير الجنس.

. الفرضية الثانية: لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير العمر الزمني.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير العمر الزمني، ويُمكن توضيح النتائج من خلال الجدولين الآتيين:

الجدول (٣٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير العمر الزمني:

محاور الاستبانة	متغير العمر الزمني	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٧	١٩,٣٣	٤,٦٧٤
	من ٣١- ٤٠ سنة	٨٦	١٧,٥٢	٤,٦٦٥
	من ٤١- ٥٠ سنة	٨٤	١٧,٥٢	٤,٦٠١
	من ٥١- ٦٠ سنة	٢٥	١٧,٢٨	٣,٣٢٣
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٧	٨,٧٠	٤,٥٥٦
	من ٣١- ٤٠ سنة	٨٦	٦,٩٤	٣,٩٥١
	من ٤١- ٥٠ سنة	٨٤	٦,٧٦	٣,٩٢٩
	من ٥١- ٦٠ سنة	٢٥	٦,٠٠	٢,٢٥٥
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٧	١٤,٧٠	٣,٣١٤
	من ٣١- ٤٠ سنة	٨٦	١٣,٥١	٣,٨١٦
	من ٤١- ٥٠ سنة	٨٤	١٣,٣٢	٣,٨٠٠
	من ٥١- ٦٠ سنة	٢٥	١١,٩٢	٢,٦٤٤
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٧	٢٣,٥٢	٦,٢٧٢
	من ٣١- ٤٠ سنة	٨٦	٢٣,٧٢	٥,٢٤٦
	من ٤١- ٥٠ سنة	٨٤	٢٣,٣٦	٥,٨٠١
	من ٥١- ٦٠ سنة	٢٥	٢٢,٠٠	٤,٨٣٩
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٧	٢٤,٧٤	٤,١٣٨
	من ٣١- ٤٠ سنة	٨٦	٢٤,٣٠	٣,٩٩٧
	من ٤١- ٥٠ سنة	٨٤	٢٤,٢٦	٣,٨٧٨
	من ٥١- ٦٠ سنة	٢٥	٢٢,٨٨	٤,٧٢٠
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٧	٤٢,٢٢	٩,٤٣١
	من ٣١- ٤٠ سنة	٨٦	٣٩,٣٣	٩,٣٢٢
	من ٤١- ٥٠ سنة	٨٤	٣٨,٧٦	٩,١٠٠
	من ٥١- ٦٠ سنة	٢٥	٣٧,٥٢	٧,٨٣٨
الدرجة الكلية	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٧	١٣٣,٢٢	٢٩,٤٤٤
	من ٣١- ٤٠ سنة	٨٦	١٢٥,٣٣	٢٤,٣٦١
	من ٤١- ٥٠ سنة	٨٤	١٢٣,٨٩	٢٥,٣٦٥
	من ٥١- ٦٠ سنة	٢٥	١١٧,٦٠	١٩,٣٢٦

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير العمر الزمني، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٤٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير العمر الزمني:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	بين المجموعات	٨١,٦٧٦	٣	٢٧,٢٢٥	١,٣٣٧	٠,٢٦٣	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٤٤٣٩,٤٤٦	٢١٨	٢٠,٣٦٤			
	المجموع	٤٥٢١,١٢٢	٢٢١				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	بين المجموعات	١٠٨,٣٥١	٣	٣٦,١١٧	٢,٤٠٨	٠,٦٨	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٢٦٩,٥٧٧	٢١٨	١٤,٩٩٨			
	المجموع	٣٣٧٧,٩٢٨	٢٢١				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	بين المجموعات	١٠٢,٢٣٤	٣	٣٤,٠٧٨	٢,٥٧١	٠,٥٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٨٨٩,٢٧٩	٢١٨	١٣,٢٥٤			
	المجموع	٢٩٩١,٥١٤	٢٢١				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	بين المجموعات	٥٨,١١٧	٣	١٩,٣٧٢	٠,٦٢٩	٠,٥٩٧	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٧١٧,٣٢٩	٢١٨	٣٠,٨١٣			
	المجموع	٦٧٧٥,٤٤٦	٢٢١				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	بين المجموعات	٥٢,٥٩٠	٣	١٧,٥٣٠	١,٠٦٦	٠,٣٦٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٥٨٦,٢٠٣	٢١٨	١٦,٤٥٠			
	المجموع	٣٦٣٨,٧٩٣	٢٢١				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	بين المجموعات	٣٤٢,٢٨٢	٣	١١٤,٠٩٤	١,٣٧٨	٠,٢٥٠	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٨٠٤٦,٤٥٧	٢١٨	٨٢,٧٨٢			
	المجموع	١٨٣٨٨,٧٣٩	٢٢١				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣٣٠٢,٨٨٢	٣	١١٠٠,٩٦١	١,٧٧٣	٠,١٥٣	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٣٥٣٤٩,٥٨٦	٢١٨	٦٢٠,٨٧٠			
	المجموع	١٣٨٦٥٢,٤٦٨	٢٢١				

يُلاحظ من الجدول (٤٠) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (١,٧٧٣) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,١٥٣)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير العمر الزمني.

. الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول (٤١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير الحالة الاجتماعية:

محاور الاستبانة	متغير الحالة الاجتماعية	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	متزوج	٤٩	١٩,٦٣	٤,٣٥٣
	أعزب	٤٢	١٨,٣٦	٤,٠٥٩
	مطلّق	١٠	١٩,٣٠	٥,٩٢٦
	أرمل	١٠	٢٣,٠٠	٣,١٩٧
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	متزوج	٤٩	٨,٥٩	٤,٢٩٦
	أعزب	٤٢	٧,٢٤	٣,٥٨٧
	مطلّق	١٠	١٠,٢٠	٤,٥٦٦
	أرمل	١٠	١٤,١٠	١,١٩٧
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	متزوج	٤٩	١٤,٩٣	٣,٦٨٥
	أعزب	٤٢	١٣,٥٧	٣,٠٥٤
	مطلّق	١٠	١٤,٩٠	٣,٩٢٩
	أرمل	١٠	١٨,٦٠	١,٦٤٧
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	متزوج	٤٩	٢٣,٧٦	٥,٩٦٧
	أعزب	٤٢	٢٣,٦٤	٥,٤٦٨
	مطلّق	١٠	٢٢,٨٠	٥,٠٩٥
	أرمل	١٠	٢٨,٠٠	٢,٣٥٧
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	متزوج	٤٩	٢٥,٥٣	٤,٣٢٦
	أعزب	٤٢	٢٤,٢١	٤,٣٧٠
	مطلّق	١٠	٢١,٨٠	٥,٦٩٢
	أرمل	١٠	٢٧,٧٠	٢,٧٩١
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	متزوج	٤٩	٤١,٨٨	٨,٨٢٦
	أعزب	٤٢	٤٠,٩٠	٨,٤٤٤
	مطلّق	١٠	٤٣,٠٠	١٠,٢٣١
	أرمل	١٠	٥١,٨٠	٣,٦٤٥
الدرجة الكلية	متزوج	٤٩	١٣٤,٣١	٢٧,٢١١
	أعزب	٤٢	١٢٧,٩٣	٢٣,٥٨٥
	مطلّق	١٠	١٣٢,٠٠	٢٩,٩٢٢
	أرمل	١٠	١٦٣,٠٠	١٢,٣٠٠

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير الحالة الاجتماعية، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٤٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	بين المجموعات	١٧٧,٩٦٨	٣	٥٩,٣٢٣	٣,١٨٥	٠,٠٢٧	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٩٩٣,١٣١	١٠٧	١٨,٦٢٧			
	المجموع	٢١٧١,٠٩٩	١١٠				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	بين المجموعات	٤٠٤,٣٨٧	٣	١٣٤,٧٩٦	٨,٩٣٧	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٦١٣,٩٥٦	١٠٧	١٥,٠٨٤			
	المجموع	٢٠١٨,٣٤٢	١١٠				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	بين المجموعات	٢٠٨,١٦٤	٣	٦٩,٣٨٨	٦,٢٠١	٠,٠٠١	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١١٩٧,٢٥٩	١٠٧	١١,١٨٩			
	المجموع	١٤٠٥,٤٢٣	١١٠				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	بين المجموعات	١٨٢,٦٨٧	٣	٦٠,٨٩٦	٢,٠٢٥	٠,١١٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٢١٨,٣٠٤	١٠٧	٣٠,٠٧٨			
	المجموع	٣٤٠٠,٩٩١	١١٠				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	بين المجموعات	٢١٣,٧٢٧	٣	٧١,٢٤٢	٣,٧٣١	٠,٠١٣	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٠٤٢,٩٧٦	١٠٧	١٩,٠٩٣			
	المجموع	٢٢٥٦,٧٠٣	١١٠				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	بين المجموعات	٩٩٣,٢٦٣	٣	٣٣١,٠٨٨	٤,٥٨٦	٠,٠٠٥	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٧٧٢٤,٤٨٤	١٠٧	٧٢,١٩١			
	المجموع	٨٧١٧,٧٤٨	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٠١٠٩,٩٨١	٣	٣٣٦٩,٩٩٤	٥,٣٢١	٠,٠٠٢	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٧٧٦٦,٧٩٤	١٠٧	٦٣٣,٣٣٥			
	المجموع	٧٧٨٧٦,٧٧٥	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٤٢) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٥,٣٢١) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٢)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وكانت الفروق لصالح العاملين الذين حالتهم الاجتماعية من فئة (أرمل).

. الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير المؤهل العلمي.

الجدول (٤٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير المؤهل العلمي:

محاور الاستبانة	متغير المؤهل العلمي	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	إعدادية	١٣	٢٢,٤٦	٢,٢٩٥
	ثانوية	٣٠	٢٠,٤٠	٣,٩٣٦
	إجازة	٢٨	١٨,٥٧	٣,٧٩٥
	دبلوم فأعلى	٤٠	١٨,٣٠	٥,١٩٠
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	إعدادية	١٣	١٠,٩٢	٣,٠١٣
	ثانوية	٣٠	٩,٤٧	٤,٠٦٦
	إجازة	٢٨	٧,٠٤	٣,٤٦٩
	دبلوم فأعلى	٤٠	٨,٦٣	٤,٩٢٣
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	إعدادية	١٣	١٧,٣١	١,٦٥٣
	ثانوية	٣٠	١٥,٤٠	٣,٣٢٨
	إجازة	٢٨	١٣,٧١	٢,٤٩٢
	دبلوم فأعلى	٤٠	١٤,١٣	٤,٣٥٧
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	إعدادية	١٣	٢٧,٣٨	٢,٣٩٩
	ثانوية	٣٠	٢٤,٨٠	٤,٣٤٢
	إجازة	٢٨	٢٣,٢١	٥,١٩٥
	دبلوم فأعلى	٤٠	٢٢,٨٨	٦,٨٣٢
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	إعدادية	١٣	٢٧,٩٢	٢,٤٣١
	ثانوية	٣٠	٢٥,١٧	٤,٩١٤
	إجازة	٢٨	٢٤,٤٦	٣,٧٧٦
	دبلوم فأعلى	٤٠	٢٤,٠٠	٤,٩١٥
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	إعدادية	١٣	٤٥,٦٢	٧,٤٧٨
	ثانوية	٣٠	٤١,٣٣	٩,٩٨٤
	إجازة	٢٨	٤١,٩٣	٦,٩٣٣
	دبلوم فأعلى	٤٠	٤٢,٧٨	٩,٧١٣
الدرجة الكلية	إعدادية	١٣	١٥١,٦٢	١٣,٦٦٦
	ثانوية	٣٠	١٣٦,٥٧	٢٦,١٥٤
	إجازة	٢٨	١٢٨,٩٣	٢١,٢٠٨
	دبلوم فأعلى	٤٠	١٣٠,٧٠	٣١,٣٢٨

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير المؤهل العلمي، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٤٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	بين المجموعات	٢١٩,٤١١	٣	٧٣,١٣٧	٤,٠١٠	٠,٠١٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٩٥١,٦٨٨	١٠٧	١٨,٢٤٠			
	المجموع	٢١٧١,٠٩٩	١١٠				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	بين المجموعات	١٥٩,٦١٣	٣	٥٣,٢٠٤	٣,٠٦٣	٠,٠٣١	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٨٥٨,٧٢٩	١٠٧	١٧,٣٧١			
	المجموع	٢٠١٨,٣٤٢	١١٠				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	بين المجموعات	١٤٣,٣٦٥	٣	٤٧,٧٨٨	٤,٠٥٢	٠,٠٠٩	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٢٦٢,٠٥٩	١٠٧	١١,٧٩٥			
	المجموع	١٤٠٥,٤٢٣	١١٠				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	بين المجموعات	٢٣٦,٠٢٥	٣	٧٨,٦٧٥	٢,٦٦٠	٠,٠٤٩	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣١٦٤,٩٦٦	١٠٧	٢٩,٥٧٩			
	المجموع	٣٤٠٠,٩٩١	١١٠				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	بين المجموعات	١٥٨,٦٤٩	٣	٥٢,٨٨٣	٢,٦٩٧	٠,٠٥٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٠٩٨,٠٥٤	١٠٧	١٩,٦٠٨			
	المجموع	٢٢٥٦,٧٠٣	١١٠				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	بين المجموعات	١٧٩,١٧٢	٣	٥٩,٧٢٤	٠,٧٤٨	٠,٥٢٦	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٨٥٣٨,٥٧٦	١٠٧	٧٩,٨٠٠			
	المجموع	٨٧١٧,٧٤٨	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥٣٧٨,٠٧٤	٣	١٧٩٢,٦٩١	٢,٦٤٦	٠,٠٥٣	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٧٢٤٩٨,٧٠١	١٠٧	٦٧٧,٥٥٨			
	المجموع	٧٧٨٧٦,٧٧٥	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٤٤) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٢,٦٤٦) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٥٣)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

. الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير المسمّى الوظيفي.

الجدول (٤٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير المسمَّى الوظيفي:

محاور الاستبانة	متغير المسمَّى الوظيفي	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	مدير إدارة	٤	١٦,٥٠	٥,٨٠٢
	مدير دائرة	٥	٢٠,٠٠	٦,٢٨٥
	رئيس قسم	٢٠	١٧,٨٠	٤,٤٧٩
	مهندس	٤	٢٢,٧٥	٢,٦٣٠
	فني	١٧	٢٢,٥٣	٢,٦٠١
	عامل	٦١	١٩,٠٢	٤,٢٧٢
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	مدير إدارة	٤	٧,٢٥	٥,٣١٥
	مدير دائرة	٥	٦,٤٠	٤,٩٨٠
	رئيس قسم	٢٠	٧,٦٠	٤,٣٨٢
	مهندس	٤	١٢,٠٠	٥,٣٥٤
	فني	١٧	١٢,٨٢	٢,٤٠٤
	عامل	٦١	٨,٠٢	٣,٨١٠
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	مدير إدارة	٤	١٢,٥٠	٥,٤٤٧
	مدير دائرة	٥	١٣,٦٠	٣,٩١٢
	رئيس قسم	٢٠	١٣,٣٥	٤,٣٩٢
	مهندس	٤	١٨,٢٥	٢,٠٦٢
	فني	١٧	١٧,٠٦	٢,٥٦١
	عامل	٦١	١٤,٥٦	٣,٠٦٣
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	مدير إدارة	٤	١٨,٧٥	٨,١٨٠
	مدير دائرة	٥	٢٤,٠٠	٧,٠٣٦
	رئيس قسم	٢٠	٢٢,٨٥	٦,١٥٠
	مهندس	٤	٢٧,٥٠	٢,٨٨٧
	فني	١٧	٢٦,١٨	٤,٧٨٦
	عامل	٦١	٢٣,٩٠	٥,٢٠٥
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	مدير إدارة	٤	٢٤,٢٥	٤,٦٤٦
	مدير دائرة	٥	٢٢,٤٠	٥,٥٩٥
	رئيس قسم	٢٠	٢٣,٤٠	٤,٨١٧
	مهندس	٤	٢٧,٥٠	٣,٧٨٦
	فني	١٧	٢٦,٦٥	٤,٧٦٩
	عامل	٦١	٢٤,٩٧	٤,٢٠٧
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	مدير إدارة	٤	٤٠,٥٠	١٠,٤٧٢
	مدير دائرة	٥	٣٨,٢٠	٩,٦٠٢
	رئيس قسم	٢٠	٤٢,٩٥	٧,٣٥٢
	مهندس	٤	٥٠,٢٥	٦,٦٠٢
	فني	١٧	٤٧,٨٨	٩,١٥١
	عامل	٦١	٤٠,٨٤	٨,٦٦٨

الدرجة الكلية	مدير إدارة	٤	١١٩,٧٥	٣٧,١٠٧
	مدير دائرة	٥	١٢٤,٦٠	٢٨,٦٥٠
	رئيس قسم	٢٠	١٢٧,٩٥	٢٦,٦٩٤
	مهندس	٤	١٥٨,٢٥	٢٢,٢٦٢
	فني	١٧	١٥٣,١٢	٢٣,٦٨٢
	عامل	٦١	١٣١,٣٠	٢٤,٣١٦

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير المسمَّى الوظيفي، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٤٦): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المسمَّى الوظيفي:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	بين المجموعات	٣٠٦,٩٣٠	٥	٦١,٣٨٦	٣,٤٥٨	٠,٠٠٦	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٨٦٤,١٦٩	١٠٥	١٧,٧٥٤			
	المجموع	٢١٧١,٠٩٩	١١٠				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	بين المجموعات	٤٢٠,١٣٨	٥	٨٤,٠٢٨	٥,٥٢١	٠,٠٠٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٥٩٨,٢٠٤	١٠٥	١٥,٢٢١			
	المجموع	٢٠١٨,٣٤٢	١١٠				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	بين المجموعات	٢٠٧,٩٣٣	٥	٤١,٥٨٧	٣,٦٤٦	٠,٠٠٤	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١١٩٧,٤٩٠	١٠٥	١١,٤٠٥			
	المجموع	١٤٠٥,٤٢٣	١١٠				
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	بين المجموعات	٢٦٦,٨١١	٥	٥٣,٣٦٢	١,٧٨٨	٠,١٢٢	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣١٣٤,١٨٠	١٠٥	٢٩,٨٤٩			
	المجموع	٣٤٠٠,٩٩١	١١٠				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	بين المجموعات	١٥٧,١٣٦	٥	٣١,٤٢٧	١,٥٧٢	٠,١٧٤	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٠٩٩,٥٦٧	١٠٥	١٩,٩٩٦			
	المجموع	٢٢٥٦,٧٠٣	١١٠				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	بين المجموعات	١٠١٤,١٢٢	٥	٢٠٢,٨٢٤	٢,٧٦٤	٠,٠٢٢	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٧٧٠٣,٦٢٥	١٠٥	٧٣,٣٦٨			
	المجموع	٨٧١٧,٧٤٨	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٠٩٨٨,٦٧٢	٥	٢١٩٧,٧٣٤	٣,٤٥٠	٠,٠٦٠	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٦٨٨٨,١٠٣	١٠٥	٦٣٧,٠٣٠			
	المجموع	٧٧٨٧٦,٧٧٥	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٤٦) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٣,٤٥٠) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٦٠)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة محاور الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المسمَّى الوظيفي.

. الفرضية السادسة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير عدد سنوات الخدمة.

الجدول (٤٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير عدد سنوات الخدمة:

محاور الاستبانة	متغير عدد سنوات الخدمة	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	من ١-٣ سنوات	٢٣	١٦,٥٧	٣,٧٧٦
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	٢٠,٦٠	٤,٧٠٣
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	١٩,٦٤	٣,٢٦٤
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	١٩,١٧	٤,٦٥٨
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	٢٢,٥٧	٣,٠٨١
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	١٩,٧٢	٤,٥١٤
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	من ١-٣ سنوات	٢٣	٥,٦١	٢,٤٢٦
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	٨,٣٣	٤,٢٥٤
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	٩,٤٥	٤,٦٧٧
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	٩,٣٥	٤,٦٧٧
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	١١,٠٠	٤,٢٤٣
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	٩,٦٤	٣,٩١٥
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	من ١-٣ سنوات	٢٣	١٢,٣٩	١,٨٠٣
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	١٤,٨٠	٤,١٧٨
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	١٤,٥٥	٤,٠٥٩
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	١٥,٣٠	٣,٧٥٩
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	١٦,٥٠	٣,٢٧٦
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	١٥,٤٤	٣,٤٤١
المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	من ١-٣ سنوات	٢٣	٢٠,١٣	٥,٨٨٨
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	٢٦,١٣	٥,٨٤٢
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	٢٥,٠٠	٥,٦٧٥
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	٢٣,٥٢	٥,٥١٧
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	٢٦,٥٠	٤,٠٩٠
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	٢٤,٩٢	٤,١٥٣

المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	من ١-٣ سنوات	٢٣	٢٢,٨٣	٤,٣٩٧
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	٢٥,٦٠	٤,٩٩٧
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	٢٥,٦٤	٤,١٣٠
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	٢٥,٧٤	٣,٩٣٤
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	٢٦,٥٠	٣,٣٢٢
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	٢٤,٣٦	٥,٢٢٧
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	من ١-٣ سنوات	٢٣	٣٨,٦٥	٦,٧١٢
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	٤٢,٣٣	٨,٣٦٤
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	٤٥,٧٣	٧,١٩٨
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	٤٣,٣٠	١٠,١٦٤
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	٤٨,٣٦	٤,٥٦٨
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	٤٠,٧٢	١٠,٥١٨
الدرجة الكلية	من ١-٣ سنوات	٢٣	١١٦,١٧	١٨,٢٧٥
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	١٣٧,٨٠	٢٨,١٤٣
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	١٤٠,٠٠	٢٥,٣٩٣
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	١٣٦,٣٩	٢٧,٩٥٤
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	١٥١,٤٣	١٨,٥٧١
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	١٣٤,٨٠	٢٨,١٤١

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد سنوات الخدمة، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٤٨): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (الرضا عن محتوى العمل)	بين المجموعات	٣٥١,٥٢٩	٥	٧٠,٣٠٦	٤,٠٥٧	٠,٠٠٢	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٨١٩,٥٧١	١٠٥	١٧,٣٢٩			
	المجموع	٢١٧١,٠٩٩	١١٠				
المحور الثاني: (الرضا عن الراتب وملحقاته)	بين المجموعات	٣٣٣,٨٢٦	٥	٦٦,٧٦٥	٤,١٦٣	٠,٠٠٢	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٦٨٤,٥١٦	١٠٥	١٦,٠٤٣			
	المجموع	٢٠١٨,٣٤٢	١١٠				
المحور الثالث: (الرضا عن التقييم وفرص الترقية)	بين المجموعات	١٩٠,٢٨٨	٥	٣٨,٠٥٨	٣,٢٨٩	٠,٠٠٨	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	١٢١٥,١٣٥	١٠٥	١١,٥٧٣			
	المجموع	١٤٠٥,٤٢٣	١١٠				

المحور الرابع: (الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة)	بين المجموعات	٥٣٧,٥٧٠	٥	١٠٧,٥١٤	٣,٩٤٢	٠,٠٠٣	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٨٦٣,٤٢١	١٠٥	٢٧,٢٧١			
	المجموع	٣٤٠٠,٩٩١	١١٠				
المحور الخامس: (الرضا عن جماعة العمل)	بين المجموعات	١٧١,٥٥٨	٥	٣٤,٣١٢	١,٧٢٨	٠,١٣٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢٠٨٥,١٤٥	١٠٥	١٩,٨٥٩			
	المجموع	٢٢٥٦,٧٠٣	١١٠				
المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل وظروفه)	بين المجموعات	١٠٢٩,٨٩١	٥	٢٠٥,٩٧٨	٢,٨١٣	٠,٠٢٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٧٦٨٧,٨٥٦	١٠٥	٧٣,٢١٨			
	المجموع	٨٧١٧,٧٤٨	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٢٣١٢,١٦٤	٥	٢٤٦٢,٤٣٣	٣,٩٤٤	٠,٠٠٣	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٦٥٥٦٤,٦١١	١٠٥	٦٢٤,٤٢٥			
	المجموع	٧٧٨٧٦,٧٧٥	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٤٨) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٣,٩٤٤) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٣)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح العاملين الذين لديهم سنوات خدمة (من ١٦ – ٢٠ سنة).

. الفرضية السابعة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفقاً لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (٤٩):

الجدول (٤٩): نتائج اختبار(t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفقاً لمتغير الجنس:

محاور الاستبانة	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	**ذكور**	٥٠	١٩,٥٢	٤,١٤٢	١٠٩	٠,٩٢٠	٠,٣٦٠	غير دالة
	إناث	٦١	١٨,٧٢	٤,٨٦٢				
المحور الثاني: (التدريب)	**ذكور**	٥٠	١٧,٨٠	٥,٣٠٧	١٠٩	١,٦٩١	٠,٠٩٤	غير دالة
	إناث	٦١	١٦,٠٠	٥,٧٩١				
الدرجة الكلية	**ذكور**	٥٠	٣٧,٣٢	٨,٥٩٢	١٠٩	١,٤٣٥	٠,١٥٤	غير دالة
	إناث	٦١	٣٤,٧٢	١٠,١٧٤				

يتبين من الجدول (٤٩) أنَّ قيمة (ت) بلغت (١,٤٣٥)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (٠,١٥٤)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تقول: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير الجنس.

. الفرضية الثامنة: لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير عدد العمر الزمني.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير العمر الزمني، ويُمكن توضيح النتائج من خلال الجدولين الآتيين:

الجدول (٥٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير العمر الزمني:

محاور الاستبانة	متغير العمر الزمني	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٢	١٩,٨٢	٤,١٠٢
	من ٣١- ٤٠ سنة	٤٩	١٩,٧١	٣,٧٨٦
	من ٤١- ٥٠ سنة	٢٩	١٨,٦٩	٥,٣٧٣
	من ٥١- ٦٠ سنة	١١	١٥,٨٢	٥,٢٣١
المحور الثاني: (التدريب)	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٢	١٨,٠٩	٤,٨١٠
	من ٣١- ٤٠ سنة	٤٩	١٦,٩٦	٥,٠٥٨
	من ٤١- ٥٠ سنة	٢٩	١٦,٥٩	٦,٩٠٥
	من ٥١- ٦٠ سنة	١١	١٤,١٨	٥,٦٣٦
الدرجة الكلية	من ٢٠- ٣٠ سنة	٢٢	٣٧,٩١	٨,٤٩٦
	من ٣١- ٤٠ سنة	٤٩	٣٦,٦٧	٨,٠٤٣
	من ٤١- ٥٠ سنة	٢٩	٣٥,٢٨	١١,٦٩٥
	من ٥١- ٦٠ سنة	١١	٣٠,٠٠	١٠,٢٤٧

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد الدورات التدريبية، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٥١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير العمر الزمني:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	بين المجموعات	١٥٣,١٥٤	٣	٥١,٠٥١	٢,٥٧٣	٠,٠٥٨	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢١٢٣,١١٦	١٠٧	١٩,٨٤٢			
	المجموع	٢٢٧٦,٢٧٠	١١٠				
المحور الثاني: (التدريب)	بين المجموعات	١١٤,٦٢٠	٣	٣٨,٢٠٧	١,٢١٤	٠,٣٠٨	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٣٦٦,٤٠٧	١٠٧	٣١,٤٦٢			
	المجموع	٣٤٨١,٠٢٧	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥١٢,٣١٦	٣	١٧٠,٧٧٢	١,٩٢٣	٠,١٣٠	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٩٥٠٠,٣٨٧	١٠٧	٨٨,٧٨٩			
	المجموع	١٠٠١٢,٧٠٣	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٥١) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (١,٩٢٣) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,١٣٠)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير العمر الزمني.

. الفرضية التاسعة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول (٥٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير الحالة الاجتماعية:

محاور الاستبانة	متغير الحالة الاجتماعية	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	متزوج	٤٩	١٩,٠٢	٤,٤٨٨
	أعزب	٤٢	١٨,٣٨	٤,٧٣٧
	مطلّق	١٠	١٩,٢٠	٤,٣٩٢
	أرمل	١٠	٢٢,٢٠	٣,٢٩٣
المحور الثاني: (التدريب)	متزوج	٤٩	١٧,٢٠	٥,٦٣٨
	أعزب	٤٢	١٥,١٩	٥,٣٧٠
	مطلّق	١٠	١٧,٣٠	٥,٥٧٩
	أرمل	١٠	٢١,٢٠	٤,٤٦٧
الدرجة الكلية	متزوج	٤٩	٣٦,٢٢	٩,٥٣٨
	أعزب	٤٢	٣٣,٥٧	٩,٢٧٩
	مطلّق	١٠	٣٦,٥٠	٩,٥٢٥
	أرمل	١٠	٤٣,٤٠	٧,٤٥٧

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد

من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير الحالة الاجتماعية، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٥٣): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	بين المجموعات	١١٨,١٨٦	٣	٣٩,٣٩٥	١,٩٥٣	٠,١٢٥	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢١٥٨,٠٨٤	١٠٧	٢٠,١٦٩			
	المجموع	٢٢٧٦,٢٧٠	١١٠				
المحور الثاني: (التدريب)	بين المجموعات	٣١٢,٨٩٢	٣	١٠٤,٢٩٧	٣,٥٢٣	٠,٠١٨	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣١٦٨,١٣٥	١٠٧	٢٩,٦٠٩			
	المجموع	٣٤٨١,٠٢٧	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧٩٨,٩٨٦	٣	٢٦٦,٣٢٩	٣,٠٩٣	٠,٠٣٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٩٢١٣,٧١٦	١٠٧	٨٦,١٠٩			
	المجموع	١٠٠١٢,٧٠٣	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٥٣) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٣,٠٩٣) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٣٠)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وكانت هناك فروق دالة إحصائياً لصالح العاملين الذين كانت حالتهم الاجتماعية (أرمل).

. الفرضية العاشرة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير المؤهل العلمي.

الجدول (٥٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير المؤهل العلمي:

محاور الاستبانة	متغير المؤهل العلمي	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	إعدادية	١٣	٢١,٠٨	٢,٠١٩
	ثانوية	٣٠	١٧,٨٠	٦,١١٠
	إجازة	٢٨	١٨,٨٢	٣,٩٩١
	دبلوم فأعلى	٤٠	١٩,٥٨	٣,٩٢٨
المحور الثاني: (التدريب)	إعدادية	١٣	٢١,١٥	٢,٦٧٢
	ثانوية	٣٠	١٦,٧٠	٦,٥١٣
	إجازة	٢٨	١٥,١٨	٤,٢٨٧
	دبلوم فأعلى	٤٠	١٦,٦٣	٥,٨٧٨

الدرجة الكلية	إعدادية	١٣	٤٢,٢٣	٣,٤٩٢
	ثانوية	٣٠	٣٤,٥٠	١٢,٠٧٩
	إجازة	٢٨	٣٤,٠٠	٧,٧٣٦
	دبلوم فأعلى	٤٠	٣٦,٢٠	٩,٢٤٦

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد الدورات التدريبية، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٥٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	بين المجموعات	١١٢,٦٦٥	٣	٣٧,٥٥٥	١,٨٥٧	٠,١٤١	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢١٦٣,٦٠٥	١٠٧	٢٠,٢٢١			
	المجموع	٢٢٧٦,٢٧٠	١١٠				
المحور الثاني: (التدريب)	بين المجموعات	٣٢١,٥٥٣	٣	١٠٧,١٨٤	٣,٦٣٠	٠,٠١٥	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣١٥٩,٤٧٤	١٠٧	٢٩,٥٢٨			
	المجموع	٣٤٨١,٠٢٧	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٦٨٤,٤٩٥	٣	٢٢٨,١٦٥	٢,٦١٧	٠,٠٥٥	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٩٣٢٨,٢٠٨	١٠٧	٨٧,١٨٠			
	المجموع	١٠٠١٢,٧٠٣	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٥٥) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٢,٦١٧) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٥٥)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

. الفرضية الحادية عشرة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير المسمّى الوظيفي.

الجدول (٥٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير المسمَّى الوظيفي:

محاور الاستبانة	متغير المسمَّى الوظيفي	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	مدير إدارة	٤	١٩,٠٠	٢,١٦٠
	مدير دائرة	٥	١٧,٨٠	٣,٨٩٩
	رئيس قسم	٢٠	١٩,١٥	٣,٤٢٢
	مهندس	٤	٢١,٧٥	٢,٢١٧
	فني	١٧	٢١,٢٤	٣,٩٤٥
	عامل	٦١	١٨,٣٩	٥,١١٦
المحور الثاني: (التدريب)	مدير إدارة	٤	١٥,٠٠	٦,٠٥٥
	مدير دائرة	٥	١٥,٤٠	٤,٩٣٠
	رئيس قسم	٢٠	١٥,٣٥	٥,١٣٣
	مهندس	٤	١٩,٠٠	٦,٣٧٧
	فني	١٧	٢٠,٩٤	٣,٨٤٨
	عامل	٦١	١٦,٢٣	٥,٨٠١
الدرجة الكلية	مدير إدارة	٤	٣٤,٠٠	٧,٣٤٨
	مدير دائرة	٥	٣٣,٢٠	٨,٤٣٨
	رئيس قسم	٢٠	٣٤,٥٠	٧,٩١٧
	مهندس	٤	٤٠,٧٥	٧,٨٠٥
	فني	١٧	٤٢,١٨	٧,٥٤٤
	عامل	٦١	٣٤,٦٢	١٠,٢٧٠

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير المسمَّى الوظيفي، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٥٧): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المسمَّى الوظيفي:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	بين المجموعات	١٤٤,٥٥٤	٥	٢٨,٩١١	١,٤٢٤	٠,٢٢٢	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢١٣١,٧١٦	١٠٥	٢٠,٣٠٢			
	المجموع	٢٢٧٦,٢٧٠	١١٠				
المحور الثاني: (التدريب)	بين المجموعات	٣٩٥,٥٤٩	٥	٧٩,١١٠	٢,٦٩٢	٠,٠٢٥	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٠٨٥,٤٧٨	١٠٥	٢٩,٣٨٦			
	المجموع	٣٤٨١,٠٢٧	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٩٥٣,٣٥٤	٥	١٩٠,٦٧١	٢,٢١٠	٠,٠٥٩	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٩٠٥٩,٣٤٨	١٠٥	٨٦,٢٨٠			
	المجموع	١٠٠١٢,٧٠٣	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٥٧) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٢,٢١٠) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٥٩)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير المسمَّى الوظيفي.

. الفرضية الثانية عشرة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير عدد سنوات الخدمة.

الجدول (٥٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية وفق متغير عدد سنوات الخدمة:

محاور الاستبانة	متغير عدد سنوات الخدمة	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	من ١-٣ سنوات	٢٣	١٧,٤٣	٢,٩٩٧
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	١٩,٤٠	٤,٢٢٢
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	٢٠,٠٠	٥,٤٠٤
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	١٩,٤٨	٤,٥٥١
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	٢١,٤٣	٤,١٨٣
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	١٨,٣٢	٥,٣٤٤
المحور الثاني: (التدريب)	من ١-٣ سنوات	٢٣	١٣,٤٨	٢,٤٨٤
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	١٧,٦٠	٤,١٨٨
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	١٦,٧٣	٦,٥١٣
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	١٧,٢٦	٦,٢٦١
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	١٩,٩٣	٥,٠٧٦
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	١٧,٢٨	٦,٦٦٨
الدرجة الكلية	من ١-٣ سنوات	٢٣	٣٠,٩١	٥,١٦٠
	من ٤ – ٧ سنوات	١٥	٣٧,٠٠	٧,٩١٠
	من ٨ – ١٠ سنوات	١١	٣٦,٧٣	١١,٣٢٣
	من ١١ – ١٥ سنة	٢٣	٣٦,٧٤	١٠,٢٥٧
	من ١٦ – ٢٠ سنة	١٤	٤١,٣٦	٧,٧٣٢
	٢١ سنة فأكثر	٢٥	٣٥,٦٠	١١,٤٤٦

يتبين من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد سنوات الخدمة، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول (٥٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه)	بين المجموعات	١٦٨,٤١٠	٥	٣٣,٦٨٢	١,٦٧٨	٠,١٤٦	غير دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٢١٠٧,٨٦٠	١٠٥	٢٠,٠٧٥			
	المجموع	٢٢٧٦,٢٧٠	١١٠				
المحور الثاني: (التدريب)	بين المجموعات	٤١١,١٠٣	٥	٨٢,٢٢١	٢,٨١٢	٠,٠٢٠	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٣٠٦٩,٩٢٤	١٠٥	٢٩,٢٣٧			
	المجموع	٣٤٨١,٠٢٧	١١٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٠٣٣,٠٤٦	٥	٢٠٦,٦٠٩	٢,٤١٦	٠,٠٤١	دالة عند (٠,٠٥)
	داخل المجموعات	٨٩٧٩,٦٥٧	١٠٥	٨٥,٥٢١			
	المجموع	١٠٠١٢,٧٠٣	١١٠				

يُلاحظ من الجدول (٥٩) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٢,٤١٦) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٤١)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح الذين لديهم عدد من سنوات الخدمة (من ١٦ – ٢٠ سنة).

المبحث الثالث

النتائج الإحصائية النهائية للدراسة العملية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي

في ضوء الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث وتحليل الاستبيانات توصل إلى النتائج الآتية:

١- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١٣٤,٢٩).

٢- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١١٥,٤٦).

٣- كان مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية مرتفعاً أكثر منه لدى العاملين في وزارة الصحة.

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين تبعاً لمتغير الجنس.

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين تبعاً لمتغير العمر الزمني.

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في وزارتي التربية والصحة لصالح العاملين الذين حالتهم الاجتماعية من فئة (أرمل).

٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في وزارتي التربية والصحة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح العاملين الذين مؤهلهم العلمي (إعدادية).

٨- عدم وجود فوق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارتي التربية والصحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

٩- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارتي التربية والصحة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

١٠- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب تحسين الرضا الوظيفي بين العاملين في وزارتي التربية والصحة لصالح العاملين في وزارة التربية.

١١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارتي التربية والصحة وفق متغير الجنس لصالح العاملين الذكور.

١٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارتي التربية والصحة وفق متغير العمر الزمني لصالح العاملين الذين يبلغ عمرهم (٢٠-٣٠) سنة.

١٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارتي التربية والصحة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح العاملين الذين كانت حالتهم الاجتماعية (أرمل- أعزب).

١٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارتي التربية والصحة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح العاملين الذين كان مؤهلهم العلمي (اعدادية).

١٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارتي التربية والصحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح العاملين الفنيين ومديري الإدارة.

١٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وسائل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارتي التربية والصحة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الخاتمة

تناولت في صفحات هذه الدراسة بالتحليل موضوع علاقة الرضا الوظيفي بأداء المرفق العام (دراسة تأصيلية نظرية وتطبيقية- مرفقا وزارتي التربية والصحة نموذجاً)، وما تفرع عنه من مفردات متعلقة بماهية الرضا الوظيفي ونظرياته والعوامل المسببة له وطرق قياسه لدى العاملين في مرفقي الصحة والتربية. وكذلك ماهية المرفق العام وأنواعه وطرق إدارته والمبادئ الأساسية التي تحكم سيره. ومحاولة معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي وأداء المرفق العام.

ومن خلال ذلك فقد خلصت إلى مجموعة من النتائج العلمية (النظرية والعملية) وبعض المقترحات العملية والعلمية والقانونية والإدارية، التي يمكن أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المرافق العامة وتحسينها بما ينعكس على الأداء والإنتاجية فيها والولاء لها، وهذا بدوره يصب في مشروع الإصلاح الإداري في سورية.

أولاً- النتائج:

أهم النتائج التي يمكننا استخلاصها من دراسة موضوع البحث وتحليله وتطبيقه يمكن تقسيمها إلى نوعين:

أ- النتائج النظرية:

١- تطور موضوع الرضا الوظيفي منذ منتصف القرن التاسع عشر، عندما ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع وفئاته، وتنظيم العمل والإنتاج وتحسين العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، إذ أدى ذلك إلى اهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس والاجتماع بمواقف العاملين وميولهم ورغباتهم واتجاهاتهم وولائهم نحو وظائفهم وبيئة العمل ومكان العمل والبيئة المحيطة بالعمل. كما أدى إلى ولادة موضوع وفكرة جديدة ذات أهمية في علم الإدارة وحياة المرفق هو الرضا الوظيفي لدى العاملين.

٢- نظراً إلى حداثة هذا المفهوم الجديد (الرضا الوظيفي) فقد انكب عدد من الباحثين على إيجاد تعريف للرضا الوظيفي، إلا أنهم لم يتمكنوا من تحديد مفهوم واحد للرضا الوظيفي وذلك بسبب اختلاف وجهات نظرهم والأسس التي بنوا عليها دراستهم وأبحاثهم، لذلك ظهر عدد من التعريفات للرضا الوظيفي.

٣- تحديد العناصر الرئيسة التي يقوم عليها الرضا الوظيفي، والرضا عنها يشكل الرضا الوظيفي وهي: (محتوى العمل والوظيفة، والراتب وملحقاته، وفرص الترقية والتقييم، وأساليب الإشراف والقيادة، وجماعة العمل من زملاء ومرؤوسين ورؤساء، وظروف العمل وبيئته، ووسائل الأمن والسلامة، والخدمات المقدمة للعاملين)، وأن الإدارة الطموحة والناجحة يجب عليها العمل على إيجاد مسببات الرضا الوظيفي وزيادة معدله للعاملين من أجل المحافظة على المنظمة والارتقاء بها.

٤- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة وتأثير عالٍ في العاملين لأنه يحقق التوازن والتوافق النفسي والاجتماعي لهم، ما ينعكس على المنظمة والمجتمع. كما أن الرضا يتمتع بمجموعة خصائص تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية. وينقسم إلى أنواع عدة وفق معايير متعددة هي: معيار الشمولية (الرضا الكلي، والرضا الجزئي أو النوعي، والرضا الذاتي)، ومعيار زمنه (الرضا المتوقع، والرضا الفعلي).

٥- نظراً إلى أهمية الرضا الوظيفي في حياة الفرد العامل والمرفق والمجتمع يجب على الدولة تقنينه وجعله محدداً وواضحاً في قوانينها وألا تستخدم التلميح في نصوص قوانينها من دون التصريح.

٦- ظهر عدد من النظريات المفسرة لحالة الرضا الوظيفي وفكرته، وكانت قد عبرت عن وجهات نظر أصحابها، في تفسير السلوك الإنساني ودوافعه ورضاه وطرق تحفيزه، وتفسير وتصنيف حاجات الإنسان، وبالرغم من ذلك فإنه لم توجد نظرية واحدة مستقلة تفسر جميع حالات الرضا الوظيفي أو عدمه، وإنما كل منها فسر الرضا من زاوية معينة وأهمل جوانب أخرى وإن كان بعضها قد حمل أفكاراً يمكن الرجوع إليها في تفسير مفهوم الرضا الوظيفي.

٧- للارتقاء بالرضا الوظيفي وتحسينه لدى العمّال لا بد من إيجاد طرق قياس لمعرفة وجوده من عدمه، وقد وجدت عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي منها: المقاييس الموضوعية (معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة...)، والمقاييس الذاتية (الملاحظة، والمقابلة الشخصية، والاستبانة، أو الاستقصاء...).

٨- للرضا الوظيفي آثار جمة في المنظمة وسلوك وصحة العاملين فيها، (في الصحة العضوية، وفي الصحة العقلية، وفي الأداء الوظيفي، وفي الإنتاج، وفي الاتجاهات والولاء للمنظمة)، وله فوائد سلوكية واجتماعية واقتصادية ومالية.

٩- أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي العوامل الذاتية والعوامل التنظيمية والعوامل المرتبطة بالعمل. وله مؤشرات تدل على عدم وجود الرضا لدى العاملين أهمها: (التغيب، والتمارض، ودوران العمل، وكثرة الشكاوى، وحوادث العمل، وضغوط العمل، والإضراب، واللامبالاة والتخريب، والعلاقات بين العمال، ...)، ويمكن العمل على تحقيقه وتحسينه من خلال وسائل عدة.

١٠- المرفق العام أحد أساليب ممارسة الإدارة العامة لنشاطها الإداري، من خلال قيامها بإنشاء المشروعات وتسييرها وإدارتها، وتنظيمها والإنفاق عليها، بهدف الإشباع المباشر للحاجات الأساسية والعامة للأفراد، من دون النظر إلى مبدأ الربح والخسارة.

١١- تعددت تعريفات المرفق العام من قبل الباحثين في علم الإدارة، وقد اختلفوا في الاتفاق على تعريف موحد، وذلك بسبب اختلافهم على المدلول الذي اعتمدوه في تعاريفهم. إذ ظهرت ثلاث اتجاهات الأول أخذ بالمفهوم العضوي أو الشكلي للمرفق العام والثاني يتبنى المفهوم المادي أو الوظيفي أو الموضوعي للمرفق العام والاتجاه الثالث أخذ بالمفهوم المشترك بين الشكلي والموضوعي (العضوي والمادي).

١٢- تعددت أنواع المرافق العامة وقسمت وفق معايير عدة فحسب معيار نشاطها أو الخدمة (مرافق إدارية، ومرافق عامة واقتصادية، والمرافق العامة المهنية...). ووفق معيار النطاق الجغرافي (مرافق عامة وطنية، ومرافق عامة محلية أو إقليمية) وحسب معيار التمتع بالشخصية الاعتبارية، وتبعاً لحرية الإدارة في إنشائها (مرافق عام اختيارية، ومرافق عامة إجبارية).

١٣- تعددت طرق إدارة المرافق العامة حسب طبيعة المرفق ونوعه وإرادة الإدارة في ذلك، الإدارة المباشرة (الإدارة بوساطة المؤسسة العامة، وطريقة الالتزام والامتياز)، والإدارة غير المباشرة، (مشاطرة الاستغلال وطريقة الاستغلال المختلط).

١٤- جميع المرافق العامة تخضع إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تفرضها طبيعة هذه المرافق، ولا يحق للإدارة التنازل عنها، مهما كان نوع المرفق أو الطريقة التي يدار فيها، وهذه المبادئ هي (مبدأ دوام سير المرفق العامة بانتظام واطّراد، ومبدأ المساواة بين الأفراد أمام المرافق العامة، ومبدأ تكيف المرفق العام (قابليته للتعديل والتغيير والتحديث لدواعي المصلحة العامة).

١٥- بما أن هدف الدولة تقديم الخدمات العامة وتأمين الحاجات الأساسية إلى المواطنين، وزيادة الإنتاج في مرافقها، ورفع معدل الأداء للعاملين، فيجب عليها البحث عن آليات تحقيق الرضا والسعادة الوظيفي لعمالها، من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع معاً. ومن هذه الآليات (وضع البرامج والحلول الداعمة والمولدة للرضا الوظيفي، والبحث عن مسببات الرضا الوظيفي لدى عمالها)، وفي حال وصول عمالها إلى هذه الحالة الشعورية من الرضا تصبح النتائج محققة حتماً على كافة الأصعدة الفردية والمرفق والدولة معاً.

ب- النتائج العملية:

النتائج العملية محصلة إجراء الاستبيانات للعديد من الموضوعات المهمة المتعلقة بشكل مباشر في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي وتحسينه، على موظفي وزارتي الصحة والتربية، وجاءت كالآتي:

١- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لنتائج الاستبانة (١٣٤,٢٩).

٢- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لنتائج الاستبانة (١١٥,٤٦).

٣- بينت دراسة نتائج الاستبانة وجود دلالات إحصائية متفاوتة بين مستوى مرتفع ومتوسط ومنخفض، وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة (البيانات الشخصية، وعناصر دراسة الرضا، ووسائل تحسينه) إذ كان الرضا مرتفعاً فيما يتعلق بمتغيرات: الرضا عن محتوى العمل، والرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة، والرضا عن جماعة العمل، والرضا عن بيئة العمل وظروفه. ومتوسطاً فيما يتعلق بالرضا عن التقييم وفرص الترقية. ومنخفضاً فيما يتعلق بالرضا عن الراتب وملحقاته.

٤- يمكن القول أنه نظراً إلى ارتفاع الرضا الوظيفي في مرفقي وزارة الصحة والتربية وفقاً للدراسة الإحصائية تبعاً للمتوسط الحسابي، فإن ذلك سوف ينعكس حتماً على أداء العاملين في مرفقي الصحة والتربية، وسيؤدي إلى تحسين الأداء لدى العاملين، لكون الرضا الوظيفي يشكل عاملاً مسبباً في السلوك المهني، وبالخصوص مستوى الأداء.

٥- لكي تتحقق هذه العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء، يجب الأخذ في الحسبان المتغيرات التي تؤدي إلى فهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني بشكل عام والأداء بشكل خاص كمحيط العمل، وطريقة الإشراف، والروح المعنوية، والتقدير والدعم من قبل الرؤساء، والحد من ضغوط العمل والاهتمام بتطوير العاملين من خلال التدريب، والعدالة في الأجور والمكافآت، والنظر إلى الجنس ومسمى العمل والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية .

٦- نخلص إلى النتيجة النهائية للدراسة العملية المرتبطة بعنوان البحث الرئيس، والمستندة إلى النظريات وآثار الرضا التي تم مناقشتها في متن البحث، وهي وجود علاقة إيجابية كبيرة وطردية بين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المرافق العامة ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ثانياً- التوصيات والمقترحات:

على ضوء النتائج (النظرية والعملية) المستخلصة من دراسة موضوع البحث وتحليله، فإننا نورد بعض المقترحات والتوصيات: العلمية والعملية والقانونية، لعلها تسهم في عملية الإصلاح الإداري في وطننا سورية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المرافق العامة:

١- إحداث هيئة مركزية دائمة للإصلاح الإداري، ترتبط بأعلى سلطة سياسية في الدولة، لكي تكتسب قراراتها القوة والسلطة في التنفيذ من قبل المرافق العامة، نظراً إلى وجود مقاومة للعملية الإصلاحية، وخاصة إذا كانت القرارات داخلية أو من المستوى نفسه.

٢- إحداث هيئة عامة مركزية على مستوى الحكومة لتنمية الموارد البشرية لوضع السياسات العامة لإدارة وتنمية الموارد البشرية العاملة في المرافق العامة (التدريب على أحدث التقنيات والعلوم والمعارف الإدارية والفنية والتكنولوجية ...) وتنميتها من أجل النهوض بعملية الإصلاح الإداري في سورية.

٣- إحداث مراكز دراسات استراتيجية للقيام بدراسة المشكلات الإدارية والفنية كافة التي تواجه المرافق العامة ووضع الحلول اللازمة، **بالإضافة إلى إجراء مسوحات دورية للعاملين في المرافق العامة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم**، وإيجاد الآليات اللازمة لتحقيقه والوسائل اللازمة لتحسينه والارتقاء به إلى أعلى الدرجات تبعاً لنتائج المسوحات، لأنه بوجود الرضا الوظيفي والسعادة الوظيفية تترتب نتائج جيدة على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج وتمتين الولاء للدولة والمرافق والعمل، كما ينعكس ذلك على العامل والمرفق والمجتمع معاً.

٤- العمل على تأمين كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة (علمياً، وعملياً، وفنياً، وخبرة) للقيام بالأعمال السابقة وعلى قدر من المسؤولية والوطنية من أجل الحرص على بناء سورية المتجددة.

٥- العمل على تقنين عملية تنمية الموارد البشرية وخاصة عملية تقنين طرق قياس الرضا الوظيفي بشكل صريح في القوانين وليس بالتلميح كما هو وارد في القوانين الحالية.

٦- إجراء دراسات سنوية ودورية لمعرفة العوامل والمتغيرات الجديدة التي قد تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي سلباً أو إيجاباً، والبحث عن مسببات تحقيقه والعمل على تطبيقها على المرافق العامة وفق أنواعها وطرق إدارتها.

٧- يجب على القيادات والإدارات العليا في المرافق العامة أن تكون أكثر تقرباً من العاملين (احتفالات، اجتماعات، وفي المناسبات والأعياد) وأن تزيد من تفاعلها مع العاملين وأن تشركهم في خططها المستقبلية.

٨- الاهتمام بأماكن العمل وظروفه المادية، لأن ذلك ينعكس على الروح المعنوية ورضا العاملين.

٩- يجب على الإدارة العليا في المرافق العامة أن تضع خطط تدريبية للعاملين وتقوم بتنفيذ دورات تدريبية بشكل منتظم، لأن ذلك يجعل العامل دائم التجديد والإبداع.

١٠- العمل على وضع نظام عادل للأجور والرواتب والترقيات والحوافز والمكافآت للعاملين في المرافق العامة كافة، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة في الإنتاجية للمرفق. وإيماناً من القيادة السياسية في سورية بما لهذا النظام من أثر في الرضا الوظيفي الذي يسهم في عملية الإصلاح الإداري فقد أصدرت بعض القوانين التي تنظم هذه الحوافز ومنها:

- **القانون رقم /٢٤/ تاريخ ٢٠٢٢/٥/٢٩ والذي يتضمن:** أنه يجوز بقرار من مجلس الوزراء بناءً على اقتراح من وزير المالية رفع سقف نسبة الحوافز الإنتاجية المحددة بموجب المادة /٣/ من المرسوم التشريعي رقم /٥٩/ لعام ٢٠٠٧م والمعدلة بموجب أحكام المادة /١/ من المرسوم التشريعي رقم /٨٩/ لعام ٢٠١٠م للجهات المشمولة بأحكامه (من ٢,٥% إلى ١٠%) وتحسين الحوافز التي يحصل عليها العاملون في المصارف العامة وخاصة في ظل المنافسة المصرفية مع القطاع الخاص، بغية الحفاظ على الكوادر الخبيرة والكفاءات المصرفية المتاحة لدى هذه المصارف وتحسينها مستقبلاً.
- **المرسوم رقم /٦/ تاريخ ٢٠٢٢/٤/٢٨م الذي يقضي** بمنح العاملين في المعاهد التقانية الخاضعة إلى إشراف المجلس الأعلى للتعليم التقاني تعويض طبيعة عمل نسبة من الأجر الشهري المقطوع بتاريخ أداء العمل تبلغ /٤٠%/ للمدرسين والعاملين القائمين بوظائف تدريسية، ونسبة /١٠%/ للقائمين بالعمل الإداري بما فيهم المخبريين. كما نص المرسوم على منح تعويض طبيعة عمل بنسبة /١٠%/ من الأجر الشهري المقطوع بتاريخ أداء العمل إلى كل من العاملين والإداريين بوزارة التعليم العالي والهيئات التابعة والمرتبطة بها، والمخبريين في الجامعة الخاضعة إلى قانون تنظيم الجامعات رقم /٦/ لعام ٢٠٠٦م.

- **المرسوم رقم /٢٥٢/ تاريخ ٢٠٢٢/٩/١٧م** المتضمن النظام النموذجي للتحفيز الوظيفي للعاملين في الجهات العامة والذي يهدف إلى وضع معايير وضوابط لمنح الحوافز والعلاوات والمكافآت حسب نوع النشاط في الجهات العامة بما يحقق رفع مستوى الإنتاجية للجهات العامة، وربط زيادة الدخل برفع معدلات الأداء، والعدالة من خلال توحيد نسب الحوافز الممنوحة لمجموعات النشاطات المتماثلة في الجهات العامة، والحفاظ على الموارد البشرية النوعية والمهارات واستقطاب وتوطين الموارد البشرية الكفوءة.

وفي نهاية النتائج والمقترحات التي خلصنا إليها، أرجو أن أكون قد وفقت في دراسة البحث وتحليله وتطبيقه على المرفق العام، وأن تجد هذه المقترحات طريقها إلى التطبيق في المرافق العامة علها تساعد في الارتقاء بالأداء والإنتاجية والانتماء لدى عمال المرافق العامة وتسهم في عملية الإصلاح الإداري التي تخوضها الجمهورية العربية السورية في الوقت الراهن.

((وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنبت))

((وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين))

Abstract

This study aims at looking into the relationship between job satisfaction and the performance of public facilities through explaining the concept of job satisfaction, its definition, components, reasons for considering it, its types, results, benefits, characteristics, and impact; and showing how to measure it whether by using objective or subjective methods. It also presents the most prominent theories which attempted to explain the idea of job satisfaction and the relevant human behavior, and it identifies the most important factors affecting job satisfaction, such as the subjective factors, the organizational factors, and job-related factors, and the means of improving the level of job satisfaction, and it shows its most important indicators.

The study also aims at identifying the nature of the public facility, its definition, components, types of public facilities, how to establish, organize, and remove them, the most important methods of facility management, and the main principles governing the function of public facilities. It also shows the methods of achieving job satisfaction in the public facility. Then it shows the level of job satisfaction in education and health sectors, through conducting a practical survey using Minnesota questionnaire to identify the most important programs that support job satisfaction, its causes, and the satisfaction level of staff in education and health sectors.

The Researcher

المصادر والمراجع

أولاً- المصادر:

أ- القرآن الكريم.

ب-المعاجم:

١- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، الطبعة الرابعة، المجلد /٥/، دار صادر، بيروت، عام ٢٠٠٥م.

٢- ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، عام ٢٠٠٣م.

٣- الإمام أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسبوري، صحيح مسلم، للحافظ زكي الدين عبد العظيم المندري الدمشقي، مختصر صحيح مسلم)، تحقيق محمد ناصر الدين الألباني، الطبعة السادسة، المكتب الإسلامي، بيروت، عام ١٩٨٧م.

٤- مجمع اللغة العربية، معجم علم النفس والتربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، عام ١٩٨٤م.

٥- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار الشروق، بيروت، عام ٢٠٠١م.

٦- المنجد في اللغة العربية والأعلام، الطبعة الأربعون، دار الشروق، بيروت، عام ٢٠٠٣م.

ثانياً- المراجع العربية:

أ- الكتب والمؤلفات العلمية:

١- د. إبراهيم الهندي، عبسي الحسن، سعيد نحيلي، المرافق العامة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، عام ٢٠٠٤م.

٢- د. إبراهيم طه الفياض، القانون الإداري، مكتبة الفرح، الكويت، د.ع.

٣- د. إبراهيم عبد العزيز شيحا، الوسيط في مبادئ وأحكام القانون الإداري، الدار الجامعية، بيروت، عام ١٩٩١م.

٤- د. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠١١م.

٥- د. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، عام ١٩٨٤م.

٦- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديد، القاهرة، عام ٢٠٠٥م.

٧- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، ط٢، المعادي الجديدة، القاهرة، عام ٢٠٠٨م.

٨- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط١، دار النهضة العربية، بيروت، عام ١٩٧٩م.

٩- د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، عام ١٩٨٣م.

١٠- د. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، درار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٨٣م.

١١- د. أحمد صقر عاشور، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، عام ١٩٨٣م.

١٢- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م.
١٣- د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ط٥، الدار الجامعية، بيروت، عام ١٩٩٧م.
١٤- د. أحمد علي عرفة، د. سمية إبراهيم شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، عام ١٩٩٠م.
١٥- د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط٨، الدار الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م.
١٦- د. أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط٤، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، عام ١٩٨٦م.
١٧- د. أحمد يسري، أحكام المبادئ في القضاء الإداري الفرنسي، منشأة المعارف، الإسكندرية، عام ١٩٩١م.
١٨- د. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، عام ٢٠٠١م.
١٩- د. اندروري سيزلاقي، د. مارك جي دالاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٩١م.
٢٠- د. أندريه دي لوبادير، القانون الإداري، الجزء الأول، عام ١٩٨٤م.
٢١- د. أنور رسلان، القانون الإداري، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، عام ١٩٩٩م.
٢٢- د. إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سورية، عام ٢٠٠٢م.
٢٣- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط١، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، عام ٢٠٠٥م.
٢٤- د. برابح محمد، الرضا عن العمل- مخبر تطبيقات علم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر، جامعة وهران، الجزائر، عام ٢٠٠٩م.
٢٥- د. بسامة خالد المسلم، الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت، مطبوعات جامعة الكويت، كلية التربية، الكويت، عام ١٩٩٣م.
٢٦- د. بشير الخضرا، د. مروة أحمد، برنامج الإدارة والريادة، السلوك التنظيمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة، عام ١٩٩٥م.
٢٧- د. بشير الخضرا، د. مروة أحمد، د. أحمد أبو هنطش، د. حنان الظاهر، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوح، القاهرة، عام ٢٠١٠م.
٢٨- د. بعلي محمد الصغر ، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، عام ٢٠٠٠م.
٢٩- د. بعلي محمد الصغير، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، عام ٢٠١٣م.
٣٠- د. بكر القباني، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، د.ع.
٣١- د. ثروت بدوي، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ٢٠٠٢م.
٣٢- د. ثروت بدوي، مبادئ القانون الإداري، المجلد الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٦٦م.
٣٣- د. جلال إبراهيم العبد، نهال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، ط١، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية، عام ٢٠٠٣م.
٣٤- د. جمال الدين المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٢م.

٣٥- د. جمال المرسي، د. ثابت إدريس، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، عام ٢٠٠٥م.
٣٦- د. جورج فوديل، د. بيار دلفولفيه، القانون الإداري، الجزء الثاني، ترجمة منصور القاضي، ط١، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، عام ٢٠٠١م.
٣٧- د. جيرالد جرنبرج، د. روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المديح، الرياض، عام ٢٠٠٤م.
٣٨- د. جيري جراي، الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد هوانة، بدون دار نشر، عام ١٤٠٨هـ.
٣٩- د. حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، عام ١٩٩٧م.
٤٠- د. حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، لبنان، عام ١٩٨٠م.
٤١- د. حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٤م.
٤٢- د. حسين طاهري، القانون الإداري دراسة مقارنة، الخلدونية، الجزائر، عام ٢٠٠٧م.
٤٣- د. حمدي ياسين، د. علي عسكر، د. حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط١، دار الكتاب الحديث، الكويت، عام ١٩٩٩م.
٤٤- د. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، عام ١٩٩٧م.
٤٥- د. خالد خليل الظاهر، القانون الإداري (دراسة مقارنة)، الكتاب الثاني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، عام ١٩٩٧م.
٤٦- د. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٣م.
٤٧- د. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٢م.
٤٨- د. خضير كاظم حمود، د. موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط١، دار إثراء، عمان، عام ٢٠٠٩م.
٤٩- د. خليل حجاج، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد ١٥، العدد الثاني، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، عام ٢٠٠٧م.
٥٠- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، عام ٢٠٠٣م.
٥١- د. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، عام ٢٠٠٢م.
٥٢- د. راوية حسن، السلوك في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٤م.
٥٣- د. ربيع أنور فتح الباب، الظروف البيئية وحدود المركزية واللامركزية الإدارية، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٩٧م.
٥٤- د. رياض عيسى، نظرية المرفق العام في القانون المقارن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، عام ١٩٨٥م.
٥٥- د. زكريا المصري، أسس الإدارة العامة، (التنظيم الإداري- النشاط الإداري)، دار الكتب القانونية، دار الشتات للنشر والبرمجيات، مصر، عام ٢٠٠٧م.
٥٦- د. زيد منير عبودي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، عام ٢٠٠٦م.

٥٧- د. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء، عمان، عام ٢٠١٠م.
٥٨- د. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٩م.
٥٩- د. سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، الجزء الأول، المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩٦م.
٦٠- د. سامي جمال الدين، تدرج القواعد القانونية ومبادئ الشريعة الإسلامية، منشأة المعارف، الإسكندرية، عام ١٩٨٦م.
٦١- د. سامي محسن الختاتنة، علم النفس الصناعي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠١٣م.
٦٢- د. سعاد الشرقاوي، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٩٤م.
٦٣- د. سعود النمر، الإدارة العامة ((الأسس والوظائف))، الطبعة الأولى، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، عام ١٩٩٧م.
٦٤- د. سعود بن مبارك البادري، تطبيقات علم النفس- مهنة وتربية، ط١، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، عام ٢٠١١م.
٦٥- د. سعيد عامر، د. علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس، القاهرة، عام ١٩٩٤م.
٦٦- د. سليمان الطماوي، الأسس العامة للعقود الإدارية، ط٥، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، عام ١٩٩١م.
٦٧- د. سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٩٦م.
٦٨- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري طبقاً لآخر تطورات التشريع والقضاء، ط٤، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٦١م.
٦٩- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة، نظرية المرفق العام وعمال الإدارة العامة، الكتاب الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٧٩م.
٧٠- د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، ط٧، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٦٥م.
٧١- د. سهام بلخيري ود. حنان عشيط، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الجامعية، دراسة حالة جامعة اليويرة، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، الجزائر، عام ٢٠١٢م.
٧٢- د. سهيلة عباس، د. علي السيد علي، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، عام ٢٠٠٠م.
٧٣- د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٣م.
٧٤- د. سيف الدلبحي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠٠٢م.
٧٥- د. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، ط١، المؤسسة الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، عام ١٩٩٤م.
٧٦- د. شكري السيد أحمد، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية، جامعة قطر، كلية التربية، عام ١٩٩١م، العدد /٨/.
٧٧- د. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، د.ع.
٧٨- د. صديق محمد عفيفي، الإدارة في مشروعات الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، عام ١٩٨١م.
٧٩- د. صديق محمد عفيفي، أمجد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، ط١، مكتب عربي حديث، الإسكندرية، عام ٢٠٠٣م.

٨٠- د. صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلد /٢٠/، العدد الثاني، جامعة مؤتة، الأردن، عام ٢٠٠٤م.
٨١- د. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، عام ٢٠٠٥.
٨٢- د. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، عام ٢٠٠٤م.
٨٣- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، عام ٢٠٠٠م.
٨٤- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي – مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، عام ٢٠٠٣م.
٨٥- د. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، عام ١٩٩٢م.
٨٦- د. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعاليته الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، عام ٢٠٠٢م.
٨٧- د. طعيمة الجرف، القانون الإداري، د.ن، عام ١٩٨٥م.
٨٨- د. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، كلية الآداب، مكتب غريب، مصر، عام ١٩٩٢.
٨٩- د. عادل صالح حرفوش، د. مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط٣، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديثة، عمان، عام ٢٠٠٩م.
٩٠- د. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٩م.
٩١- د. عائشة إبراهيم البريحي، الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية، دراسة ميدانية على موظفات الشرطة النسائية بالشارقة، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، عام ٢٠٠٧م.
٩٢- د. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط٢، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، عام ١٩٩٨.
٩٣- د. عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م.
٩٤- د. عبد الإله الخاني، القانون الإداري (علماً وعملاً ومقارناً)، المجلد الثاني، التنظيم الإداري، د.ن، دمشق، عام ١٩٨٦م.
٩٥- د. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، عام ٢٠٠٣م.
٩٦- د. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٨م.
٩٧- د. عبد الرحيم الصفدي، المرافق العامة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، عام ١٩٩٨-١٩٩٩م.
٩٨- د. عبد العزيز رأسمال، كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، عام ١٩٩٣م.
٩٩- د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، عام ١٩٩٩م.
١٠٠- د. عبد الغني بسيوني عبد الله، القانون الإداري، دراسة مقارنة لأسس ومبادئ القانون الإداري وتطبيقها في مصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، عام ١٩٩١م.
١٠١- د. عبد اللطيف خليفة، عبد المنعم شحاتة محمود، سيكولوجية الاتجاهات (المفهوم – القياس – التغير)، دار غريب، مصر، د.ع.

١٠٢- د. عبد الله المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة في الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠٠٣م.
١٠٣- د. عبد الله طلبة، د. محمد الحسين، د. مهند نوح، المدخل إلى القانون الإداري، مطبوعات جامعة دمشق، نظام التعليم المفتوح، دمشق، عام ٢٠١١م.
١٠٤- د. عبد الله طلبة، مبادئ القانون الإداري، الجزء الأول، ط٥، مطبعة دار الكتاب، دمشق، عام ١٩٩٢م.
١٠٥- د. عبد الله طلبة، مبادئ القانون الإداري، الجزء الثاني، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حلب، عام ١٩٩٠م.
١٠٦- د. عبد الله طلبة، مبادئ القانون الإداري، الجزء الثاني، مطبعة ابن خلدون، دمشق، عام ١٩٩٠م.
١٠٧- د. عبد الله قطيش، النظرية العامة للمؤسسات العامة في الفقه والاجتهاد، دراسة مقارنة، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، عام ٢٠١٣م.
١٠٨- د. عبد الله محمد أسعد، دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي، نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء، مجلد /٤٧/ عدد /٤/، مصر، عام ٢٠١٠م.
١٠٩- د. عبد المحسن الحيدر، د. إبراهيم عمر، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ٢٠٠٥م.
١١٠- د. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، عام ١٩٨٤م.
١١١- د. عبد الهادي مسلم علي، د. راوية حسن، د. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، عام ٢٠١٣م.
١١٢- د. عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، ط١، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠٥م.
١١٣- د. عثمان خليل، نظرية المرافق العامة، القاهرة، عام ١٩٥٨م.
١١٤- د. عزت عبد العظيم طويل، علم النفس المعاصر، ط٣، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩٩م.
١١٥- د. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيولنيك للنشر والتدريب، القاهرة، عام ٢٠١٥م.
١١٦- د. عصام علي الدبس، القانون الإداري (الكتاب الأول ماهية القانون الإداري- التنظيم الإداري- النشاط الإداري)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠١٤م.
١١٧- د. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط١، دار مكتبة حامد، عمان، عام ٢٠٠٦م.
١١٨- د. علي خطار شطناوي، مبادئ القانون الإداري الأردني، الكتاب الثاني (النشاط الإداري) ط١، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، عام ١٩٩٦م.
١١٩- د. علي عزبي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، عام ٢٠٠٧م.
١٢٠- د. علي محمد عبد الوهاب، د. عابد سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، عام ١٩٩٣م.
١٢١- د. عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم ونماذج ونظريات)، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، بنغازي، عام ١٩٩٥م.

١٢٢- د. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط٣، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، عام ٢٠١٣م.
١٢٣- د. عمار عوابدي، القانون الإداري (النشاط الإداري)، الجزء الثاني، د.ن، الجزائر، عام ٢٠٠٠م.
١٢٤- د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، عام ١٩٨٨م.
١٢٥- د. عويد سلطان المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، الكويت، دار العلم للنشر والتوزيع، عام ١٩٩٣م.
١٢٦- د. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، عام ١٩٩٤م.
١٢٧- د. غياث بو فلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، عام ٢٠٠٦م.
١٢٨- د. فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠١٣م.
١٢٩- د. فاروق عبد فلية، د. محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٥م.
١٣٠- د. فاضل إلهام، محاضرات في القانون الإداري، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، الجزائر، عام ٢٠١٨م.
١٣١- د. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، عام ٢٠١١م.
١٣٢- د. فضل الله علي فضل الله، نظريات التنظيم الإداري، دراسة تحليلية نقدية، المطبعة العصرية، دبي، عام ١٩٨٨م.
١٣٣- د. فؤاد العطار، القانون الإداري، ط٣، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٧٦م.
١٣٤- د. فؤاد حمد رزق فرسوني، دراسة الرضا الوظيفي في المكتبات، مكتبة الإدارة، المجلد /١٤/، عدد /١/، الرياض، عام ١٤٠٧هـ.
١٣٥- د. فؤاد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، عام ١٩٩٨م.
١٣٦- د. فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دار الثقافة الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩١م.
١٣٧- د. فوزي حبش، الموظف العام حقوقه وواجباته، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، عام ١٩٨٢م.
١٣٨- د. فيصل كلثوم، محاضرات في المرفق العام والوظيفة العامة، كلية الحقوق، جامعة دمشق، ١٩٩٤م.
١٣٩- د. قاسم الطراف وآخرون، مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم، الجمعية الكويتية لتقديم الطفولة العربية، الصفاة، الكويت، عام ١٩٩٤م.
١٤٠- د. كامل المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٢، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، عام ١٩٩٥م.
١٤١- د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط١، الماسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، د.ع.
١٤٢- د. كريم ناصر علي، د. أحمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط١، دار وائل للنشر، عمان، عام ٢٠٠٩م.
١٤٣- د. ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩٨م.
١٤٤- د. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الأفراد والجماعة)، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٣م.

١٤٥- د. ماريو هاينز، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي، زهير الصباغ، مراجعة: زكي غرشة، يحيى الحسن، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٤٠٩هـ.
١٤٦- د. مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، عام ٢٠٠٨م.
١٤٧- د. مجدي محمد بيومي، د. محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، عام ٢٠٠٩م.
١٤٨- د. محسن أسعد، د. نبيل إسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مركز البحوث والتنمية، جدة، عام ١٩٨٤م.
١٤٩- د. محسن المنصوري، الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية، مطبعة النعمان، بغداد، عام ١٩٧٠م.
١٥٠- د. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الاسماعيلية، مصر، عام ٢٠٠٥م.
١٥١- د. محمد آل ناجي، تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا الوظيفي في التعليم الثانوي بمنطقة الإحساء، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٤١٤هـ.
١٥٢- د. محمد الحسين، د. مهند نوح، القانون الإداري (أعمال الإدارة العامة وتصرفاتها القانونية)، مطبعة جامعة دمشق، دمشق، عام ٢٠١٩-٢٠٢٠م.
١٥٣- د. محمد السناري، أصول القانون الإداري، دراسة مقارنة، جامعة حلوان، مصر، د.ع.
١٥٤- د. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠٣م.
١٥٥- د. محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، عام ٢٠٠٨م.
١٥٦- د. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م.
١٥٧- د. محمد بن سلمان الصيغان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، إدارة البحوث والدراسات، الرياض، د.ع.
١٥٨- د. محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، MBA، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بدون عام.
١٥٩- د. محمد حسن حافظ، ظاهرة الرضا عن العمل، محاضرات في الإدارة المتقدمة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عام ١٩٩٨م.
١٦٠- د. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠٨م.
١٦١- د. محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، بيروت، عام ٢٠٠٥م.
١٦٢- د. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، عام ٢٠٠٤م.
١٦٣- د. محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، ط١، دارة المسيرة، عمان، عام ٢٠١٠م.
١٦٤- د. محمد صالح الحناوي، راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، عام ١٩٩٨م.
١٦٥- د. محمد عبد الحميد أبو زيد، دوام سير المرافق العامة (دراسة مقارنة)، دار وهدان للطباعة والنشر، القاهرة، عام ١٩٧٥م.

١٦٦- د. محمد عبد الحميد، أساليب البحث العلمي، عالم الكتب، القاهرة، عام ٢٠٠٥م.
١٦٧- د. محمد عبد الرحمان العيسوي، علم النفس الاجتماعي، دون دار للنشر، مصر، د.ع.
١٦٨- د. محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ٢٠٠٠م.
١٦٩- د. محمد عثمان الجعلي، تسيب العاملين (محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، عام ١٩٨٥م.
١٧٠- د. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، عام ١٩٩٠م.
١٧١- د. محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الصناعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، عام ١٩٩٩م.
١٧٢- د. محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين مفهومين التقليدي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، عام ١٩٨٧م.
١٧٣- د. محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، عام ١٩٩٩م.
١٧٤- د. محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، عام ١٩٩٧م.
١٧٥- د. محمد فؤاد مهنا، القانون الإداري المصري المقارن، الجزء الأول، المرافق العامة، مطبعة دار نشر الثقافة، الإسكندرية، عام ١٩٥٢م.
١٧٦- د. محمد فؤاد مهنا، القانون الإداري، دار المعارف، القاهرة، عام ١٩٨١م.
١٧٧- د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية) ط١، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، عام ١٩٨٩م.
١٧٨- د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، عام ٢٠٠٩م.
١٧٩- د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٤م.
١٨٠- د. محمد محمد عبده إمام، المبادئ العامة في الضبط الإداري (دراسة مقارنة)، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، عام ٢٠١٤م.
١٨١- د. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، عام ١٩٩٩م.
١٨٢- د. محمد مرغني خيري، النظم السياسية، منشورات جامعة عين شمس، القاهرة، عام ١٩٩٥م.
١٨٣- د. محمد مصطفى الديب، علم الاجتماع التربوي اساليب تعليم معاصرة، ط١، عالم الكتب، القاهرة، عام ٢٠٠٣م.
١٨٤- د. محمد نايف أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، عام ٢٠٠٦.
١٨٥- د. محمود أبو السعود، الموظف العام وممارسة الحقوق والحريات السياسية، منشورات جامعة عين شمس، عام ١٩٩٧م.
١٨٦- د. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٥م.

١٨٧- د. محمود خليل الشماع، د. خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، عام ٢٠٠٠م.
١٨٨- د. محمود عاطف البنا، الوسيط في القانون الإداري، ط٢، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٩٢م.
١٨٩- د. محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتب، طرابلس، عام ١٩٨٤م.
١٩٠- د. محمود عبد مسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلاشار وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠٨م.
١٩١- د. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، عام ١٩٩٩م.
١٩٢- د. محمود محمد السيد، د. تحية محمد حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عام ١٩٩١م.
١٩٣- د. محمود محمد حافظ، نظرية المرفق العام، دار النهضة العربية، القاهرة، عام ١٩٨٢م.
١٩٤- د. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز- اساليب التحفيز الوظيفي، ط١، دار الكتب المصرية، القاهرة، عام ٢٠١٢م.
١٩٥- د. مدني علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، تهامة، عام ١٩٨١م.
١٩٦- د. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه- طرق قياسه- تفسير درجاته- اساليب زيادة في العمل)، ط١، دار المسيرة، عمان، عام ٢٠١١م.
١٩٧- د. مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، الامتياز -الشركات المختلطة- تفويض المرفق العامBot، دراسة مقارنة، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، عام ٢٠٠٩م.
١٩٨- د. مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، دراسة مقارنة، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، عام ٢٠٠٩م.
١٩٩- د. مصباح نوري المهايني، مبادئ القضاء الإداري، اجتهادات المحكمة الإدارية العليا في أربعين عاماً، ١٩٥٩-٢٠٠٠م، ط١، ج١، مؤسسة النوري، دمشق، عام ٢٠٠٤م، المبدأ رقم /٨٢٤/ الطعن رقم ١٩٨٥/١٤٤/٤٧م.
٢٠٠- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوجيز في القانون الإداري، نظرية المرافق العامة، الجزء الأول، ط١، القاهرة، عام ١٩٥٧م.
٢٠١- د. مصطفى ابو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، عام ٢٠٠٥م.
٢٠٢- د. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، عام ٢٠٠٤م.
٢٠٣- د. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، عام ١٩٩٢م.
٢٠٤- د. مصطفى فهمي، الوسيط في القانون الإداري، تنظيم الإدارة العامة، الجزء الأول، ط١، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، عام ١٩٩٥م.
٢٠٥- د. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، عام ٢٠٠٠م.
٢٠٦- د. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، عام ٢٠٠٣م.
٢٠٧- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، عام ١٩٩٠م.
٢٠٨- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة تنمية الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، عام ١٩٩٦م.

٢٠٩- د. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، عام ٢٠١٥م.
٢١٠- د. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط٣، دار الشعب، القاهرة، عام ١٩٧٦م.
٢١١- د. منى سالم العامري، علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة، مجلس أبو ظبي للتعليم في مدينة العين، عام ٢٠١٧م.
٢١٢- د. منير إبراهيم شبلي، المرفق المحلي، دراسة مقارنة، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، عام ١٩٧٧م.
٢١٣- د. منير أحمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، ط١، دار الابتكار، عمان، عام ٢٠١٣م.
٢١٤- د. مهدي زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، الطبعة الثالثة، بدون دار للنشر، عمان، عام ٢٠٠٥م.
٢١٥- د. موسى غانم فنجان ، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمّالية وبحوث العمل، بغداد، عام ١٩٨٠م.
٢١٦- د. موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحدية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، مطبعة الراية، بغداد، عام ١٩٩٠م.
٢١٧- د. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠١م.
٢١٨- د. ناجي شوقي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠١٠م.
٢١٩- د. نادية ضريفي، تسيير المرافق العامة والتحولات الجديدة، دار بلقيس، الجزائر، عام ٢٠١٠م.
٢٢٠- د. ناصر العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٨١م.
٢٢١- د. ناصر العديلي، الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٨٤م.
٢٢٢- د. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٩٩م.
٢٢٣- د. ناصر العديلي، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٤٠٦هـ.
٢٢٤- د. ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، عام ٢٠٠٣م.
٢٢٥- د. ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، ط٢، لباد، عام ٢٠٠٧م.
٢٢٦- د. ناصيف عبد الخالق، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت، عام ١٩٨٦م.
٢٢٧- د. نبيل النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، عام ١٩٩٣.
٢٢٨- د. نبيل النجار، د. مدحت راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، عام ١٩٩٢م.
٢٢٩- د. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، عام ١٩٨٥م.
٢٣٠- د. نورة غنوش، الرضا الوظيفي عند المستشار التربوي، جامعة باتنة، عام ١٩٩٨م.

٢٣١- د. هاني الطهراوي، القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠١م.
٢٣٢- د. وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة، دراسة مقارنة، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، عام ٢٠٠٩م.

ب- الرسائل:

١- أحمد رابح الصبحي، قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثره على الأداء بالتطبيق على جمارك مطار الملك عبد العزيز الدولي، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٩٣م.
٢- إيمان صبيان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير وحوكمة الشركات، جامعة تلسمان، عام ٢٠١٢م.
٣- إيمان محمد علي الحنيطي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عام ٢٠٠٠م.
٤- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، عام ٢٠٠٨م.
٥- حسن محمد حسن الدلكي، العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية إلى ترك العمل في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، عام ٢٠٠٠م.
٦- حسن محمد حسن الدلكي، العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، عام ٢٠٠٠م.
٧- حنان شيحة، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي، بحث مقدم لنيل شهادة الماستر في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي (أم البواقي) الجزائر، عام ٢٠١٥م.
٨- زهية عزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، عام ٢٠٠٧م.
٩- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطية، الجزائر، عام ٢٠٠٠م.
١٠- سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي ،اثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل محمد بحيرز، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال الاستراتيجية، البويرة، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، عام ٢٠١٤.
١١- سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي واثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل محمد بحيرز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية، البويرة، جامعة أكلي محند أوكاج، عام ٢٠١٤م.
١٢- سعاد السلوم، عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، عام ١٤٢٣هـ.
١٣- سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، عام ٢٠٠٧م.
١٤- سليمان هندون، سلطات الضبط في الإدارة الجزائرية، رسالة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، عام ٢٠١٢-٢٠١٣م.

١٥- سما سعد خير الله الفضل، اثر المناخ الأخلاقي في نوعية العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، عام ٢٠٠٦م.
١٦- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، بو مرداس، جامعة محمد بوقرة، عام ٢٠١٠م.
١٧- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، بومرداس، جامعة محمد بوقرة، عام ٢٠١٠م.
١٨- صبري محمد عبد الغني، بناء قياس الرضا الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، مصر، عام ٢٠٠٨م.
١٩- صبرين مباركي، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة محمد خضير، الجزائر، عام ٢٠١٤م.
٢٠- صلاح يوسف عبد العليم، أثر القضاء الإداري على النشاط الإداري للدولة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، القاهرة، عام ٢٠٠٣م.
٢١- عبد النور أزرفي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمّال الجزائريين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، عام ١٩٩٧م.
٢٢- علي الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠٠٢م.
٢٣- غسان عبد القادر عنجريني، التحول في النمط القيادي ودوره في تعزيز الرضا والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، جامعة طرابلس، كلية إدارة الأعمال، لبنان، عام ٢٠١٦م.
٢٤- فاتح العبودي، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطية، عام ٢٠٠٨م.
٢٥- كريمة طويل، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، عام ٢٠٠٨م.
٢٦- مبارك بن فالح الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، المدينة المنورة، عام ٢٠١٥م.
٢٧- محمد مسفر الشمراني، معايير ترفيع الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠٠٦م.
٢٨- محمد ياسر عبد الرؤوف بطيخ، دراسة قانونية لحوكمة المرافق العامة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة حلب، عام ٢٠١٣م.
٢٩- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، عام ٢٠٠١م.
٣٠- مخلد بن عياد المطيري، الرضا الوظيفي وعلاقته بأسلوب مواجهة الضغوط النفسية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، عام ٢٠١٠م.
٣١- ناصيف إمام سعد هلال، إضراب العاملين بين الإجازة والتحريم، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، عام ١٩٨٤م.

٣٢- نايف سليمان الفالح، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، عام ٢٠٠١م.
٣٣- نجوى نعيم أبو رمضان، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، عام ٢٠٠٤م.
٣٤- نواف الرويلي، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة الملك سعود، عام ١٤٢٣هـ.
٣٥- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية- حالة مؤسسة الجزائر للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، عام ٢٠٠٥م.
٣٦- وجدي أحمد محيسن، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، عام ٢٠٠٤م.
٣٧- يوسف محمد قبلان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، معهد الإدارة العامة، الرياض، عام ١٩٨١م.

ج- المجلات والدوريات وأعمال المؤتمرات والبحوث والندوات:

١- د. آدم غازي العتيبي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد /٧٦/ ربيع الآخر، الكويت، عام ١٩٩٥م٩٢.
٢- د. زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة، مجلة الإدارة العامة، العدد /٤٧/، حلب، سوريا، عام ١٩٨٥م.
٣- د. سعود النمر، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد /٥/، عدد /٤/، عام ١٤١٣هـ.
٤- د. عابد بدر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد /٣/، السنة /١١/، عام ١٩٨٣م.
٥- د. عادل سلامة، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، مصر، الجزء /١/، العدد /٢٣/، عام ١٩٩٩م.
٦- د. عبد الصاحب صالح، أخلاقيات الخدمة والتحديات التي تواجهها في التطبيق، مجلة دراسات اقتصادية، بيت الحكمة، العدد /٣/، بغداد، عام ٢٠٠٠م.
٧- د. عبد الصمد الأغبري، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، عدد/١٠٩/، جامعة الكويت، عام ٢٠٠٢م.
٨- د. عبد المحسن نعساني، اختيار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة، خلال الفترة (١٢-١٤ آذار)، عام ٢٠٠٢م.
٩- د. مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد /١١/، عدد /١/، جامعة الكويت، عام ٢٠٠٤م.
١٠- د. محمود البديوي، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، مجلد /٢٥/، عدد /١١/، عام ٢٠٠٦م.

١١- د. مصطفى كامل، سونيا البكري، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، عدد/١/، عام ١٩٩٠م.
١٢- د. ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد /٣/، عام ١٩٨٢م.
١٣- د. ناصيف عبد الخالق، الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره على إنتاجية العمل، بحث مقدم للمؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الكويت، الكوت، عام ١٩٨٢م.
١٤- د. نوار علي صطوف، الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد /٢١/، جامعة واسط، الكويت.

د- الدساتير والقوانين والمراسيم والأحكام والقرارات:

١- الدستور السوري، لعام ٢٠١٢م.
٢- الدستور المصري لعام ٢٠١٤م وتعديلاته
٣- القانون المدني السوري لعام ١٩٤٩.
٤- قانون الموظفين الأساسي رقم /١٣٥/ لعام ١٩٤٥م.
٥- القانون الأساس للعاملين رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤م.
٦- القانون رقم /٢/ لعام ٢٠٠٥م الخاص بالمؤسسات والشركات والمنشآت العامة في سورية.
٧- قانون التظاهر رقم /٥٤/ لعام ٢٠١١م.
٨- قانون الإدارة المحلية رقم /١٠٧/ لعام ٢٠١١م.
٩- قانون مجلس الدولة السوري رقم /٣٢/ لعام ٢٠١٩م.
١٠- المرسوم التشريعي رقم /٥٤/ تاريخ ٢٠٠٦/١٠/١م الخاص بالجهات العامة ذات الطابع الاقتصادي.
١١- المرسوم رقم /٣٥٥/ لعام ٢٠١١م الخاص بإحداث المؤسسة العامة لنقل الكهرباء كمرفق عام اقتصادي.
١٢- حكم محكمة القضاء الإداري المصري، تاريخ ٢٣/مارس/ ١٩٥٥م، منشور في مجموعة مجلس الدولة السنة التاسعة.
١٣- حكم محكمة القضاء الإداري المصرية الصادر بتاريخ ٣ مارس ١٩٥٧م والمنشور في مجموعة مجلس الدولة (محكمة القضاء الإداري) السنة الحادية عشر.
١٤- الدليل الاسترشادي للصياغة التشريعية، رئاسة مجلس الوزراء، دمشق، عام ٢٠١٩م، قواعد إحداث الجهات العامة.
١٥- القرار رقم /٢٥٨/ في الطعن رقم /٣٦٨/ تاريخ ١٩٧٨/١٠/٢٣م، الصادر عن المحكمة الإدارية العليا في سورية.
١٦- قرار رقم /٤/ في الطعن رقم /٣٥/ تاريخ ١٩٧٨/٢/٢٦م، وحكمها رقم /٥٧/ في الطعن رقم /٤٢/ تاريخ ١٩٧٩/٢/٢٦م، الصادران عن المحكمة الإدارية العليا في سورية.

ثالثاً- المراجع الأجنبية:

1. Aydogdu, Sinem and Asikgil, Baris: An Empirical syudy of the Retation shp among job satisfaction: Organizational Commit ment and Turnaver International Review of Management and Mar Kar Keting VoL.1 no.3, 2011.
2. B. Fouqurt, G. Lasfargues, Y. Roquelaure, C. Nerisson, Santé mentalé appareil Locomotevr et Pathologies Professionnelles, poris, masson, Editour, 2005.

3. Bannard. G. M, Droit administratif, p.u.f, paris, 1992.
4. Belloubet- Frier. N, Leprincp d'egalite, A.G.D.A. 1998.
5. Bénoit. P, Droit adminisratif- francais, Dalloz, Paris, 1968.
6. Braibant. G, le droit administrative francis, Dolloz, paris, 1988.
7. C.lexy. le boyer: Lambition Professione lle et mobilite socal pur. Paris 1971.
8. Chelladurai. P, Human Resource Management in Sport and Recreation by Human Kinetics, 2006.
9. Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. The effects of Career Developmentprogams on R&D Personnel in Taiwan Asia Pacific Journal of Homan Resovrces, 2006.
10. Chinomona, R., & Dhurup, M. The influence of the quality of working. life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the SME sector in Zimbabwe. South African Journal of Economic and Management Scien Ces 2014.
11. Chpus. R, Droit Adminstrtif General, Delta, Paris, 1995.
12. D. M. Auby, D. Ducos- Ader. Droit administratif, paris, 1973.
13. De lau badére, Tritéélé mentaire du Droit, a dminstrative, 1953.
14. De Tamore, John, An Analysis of the Relation Ships Between Job Satis fac Tion, Leader Ship, And Intent Leave Withih an Engineering Consulting Firm, Pro Guest, 2008.
15. Debbasch. Ch, Contentieux- administratif, Dalloz, paris, 1978.
16. Debbosch, Ch, le droit administratife, P.V.F. Paris, 1992.
17. Dugit. Trait é de droit CQnstitutionel, Ed3, 12, paris, 1928.
18. Field, d. Taking Measure Of Wok: A G vide To Validated Scales For Organizational Research and Diagnosis. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2002.
19. G. Dupuis et M- J Guedon et P. Chrétien: Droit Adminislratif, éme, edition, Armand Colin, Paris, 2004.
20. Grigorudis, Siskos, Customer Satis faction Evalvation: Methods for Measuring and Implementing Service Qvality, International Series in Operations Research & Management Science, Bvsiness Media, 2009.
21. Guglie lmim. G- Koubi. G, Droit du Service public, Montchrestien, paris, 2000.
22. Guillevic, Christian: Psychologie du travail , Be Lgique: Nathan, matty Chiva, 2003.
23. HAURIOU: Précis de droit administratif, Paris, 1917.
24. Hauriov: note, R. D. P, 1917.
25. Ismail, w.k, m. and marjani: Therole qt Knowledge Sharing Pkactice in Enhacing Project Succes. Interdisci p linary Journal gf Contemporary Research in Business, 2009.
26. Ismail, w.k, Nor, K.M. and Mar janit Therole of Know ledge Sharing Practice in Enhancing Project Success. Inlerdiciplinarty Journal of Contem Porary Research in Businss 1.7, 2009.
27. Jean R ivero: Droit A Dministratif, 13 edition- Dalloz paris 1990.
28. Jerome. N. Application of the Maslow's hierarchy of need theory: Journal of Business and Management Invention, 2013.
29. Kaur. A. Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. Global Journal of Management and Business, 2013.
30. Keilh Davisan –w- Newstorm – Human beha vior at work: Organiation Behavior Hill Book, 1989.
31. Lang. A. V, Gonduin. G, Inserguet- Drisset. V, Dictionnaire de droit administratif, A. Colin, Ed. 2, 1999.
32. Lauuche, Claude, Introudvction La Psychotogie Du Travail et Des Organisatonsm Concepts de base et applications, paris, armand Colin editeur, 2007.
33. Leboyer, Claude levley, la motivation ov travail modelas et strategies, troisieme edition, Paris, grovpe, eyrolles, 2006.
34. Locke. Johon Wiley Sons: The nature and Causes of Jobsatis Factin, new York. 1983.
35. M. Waline, Droit adminstatif, 1963.
36. Manceil Angus, Joseph, Principal Instructional Management and its Relation To Tea cher jpb Satisfaction, 1993.
37. Markaki, E.N. , Sakas, D.P. and Chadjipantelis, T. Communication management in business: the latent power for career development, Procedia – Social and Behavioral Sciences , 2013.

38. Muanaza Kabangue: Valeur de travail, Com position et diffusion la satisfaction Doctorat D Etat en psychologie de travail diri ge por Robert Frances, Paris, France, 1992.
39. Nicolaieff, lauyence, Abraham. Maslow : devenir le mei lleur de soi. Meme. Paris: edition supervisee group eyrolles. 2008.
40. Pierre- Laurent Frier, Precis de droit administrative, Edition Montchrestien, Paris, 2001.
41. Randon, Sopfie, Actualisation 2001 De revue De Litterature Svr la Satisfaction av travail condvite pasle CCEQA en 2000, 2010.
42. Réne Connois: La notion d' etablissement public en droit administratif francais, these, paris, 1959.
43. Roger, Aim: lessentiel de la theor ie de s argan, sations, Sedition, Paris, Gatino editeur, 2012.
44. Rolland Drago, Curs de Droit Administratif, Paris, 1947.
45. Salyer, M. Chelle p. Rollins, Angela l, Kelly, Yu- Fan, Lysaker, Paul H. and Williams, Job Satisfotino and Burnout, among VA and Community Mental Health Health Warkers- Adm. Policy ment. Health, 40m 2013.
46. Shekari, G.m Monshizaden, M., & ansair, M: Investigationg there lationship betweern quality of working life "based on walton s model" and employees, Performance "based on annual performance eraluation Scores" in Water and Wastewater office Khorasan Razave. 1. 14, Interais ciplinary Journal of contemporary Research in Business, G(1) 2014.
47. Shraibman, Frimette, An Examination Of The Job Satisfaction Of Carried Public Accountants as it Relates To Their Area Of Practice And Their Locus Of Control, New york university, 2008.
48. Terneyre. PH, La notion de Convention de delegation, A.J.D.A. 1996.
49. Tharrington, Donnie Everetle, perceived Principal Leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction, DATA , 53 / 07. 1993.
50. Waline: Precis du droit administralif, Paris, 1968.
51. Weil, P, Ledroit administratif, P.U.F, Paris, 1997.

رابعاً– المواقع الالكترونية:

1. http//www.hnm.onoun.com/yh/show thread phn1= 1005m p3.
2. http://en.wikipedia.org/wiki/jobsatis faction # med svring-jod satisfaction.
3. Judge, A., Thoresen. J., Bono. E. & Patton. K. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin. Retrieved from http://dx.doi.org/
4. Kulsreshtha. A. Patel. J. & Singh, H. A study of the effect of human relations in school organization. 2014. Retrieved from: http://www.voiceofresearch.org/doc.
5. Kumar, M. Human relation theory: Elton Mayo. Retrieved from: https://polticsmania. files. wordpress. com/2016/10/humanrelation.
6. Kuranchie-Mensah. E. & Amponsah-Tawiah. K. Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. Journal of Industrial Engineering and Management JIEM,206, 9(2), 255-309. Retrieved form: http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/viewFile/1530/755.
7. Sweeney, p,g Mcfarlin, D: Organizational behavior Solvtions For management, Florida: MC Gran Hill 2017, Retrieved From: Https//www.google.ae/searh?biw.

الملاحق

استبيان لقياس رضا العاملين

في وزارة:

الأخوة العاملين:

لخدمتكم بتميز ولتحقيق رضاكم الوظيفي والارتقاء به إلى مستو عالي نرجو من حضراتكم تعبئة هذا الاستبيان بشكلٍ صريح وموضوعي، والذي يهدف إلى معرفة رضا العاملين عن عملهم في مرفق وزارة...، مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري، وسيتم إجراء دراسة إحصائية للنتائج ليتم تقديم مشروع علمي لمعالجة النقص ونقاط الضعف من أجل الارتقاء بالموارد البشرية بمرفقكم والذي سينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف هذا المرفق، وتحقيق أهدافكم وطموحاتكم.

أولاً- البيانات الشخصية:

١-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

٢-العمر (السن): ٢٠-٣٠ ☐ ٣١-٤٠ ☐ ٤١-٥٠ ☐ ٥١-٦٠ ☐

٣-الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

٤-المؤهل العلمي: إعدادية ☐ ثانوية ☐ إجازة (بكارليوس) ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٥-المسمى الوظيفي: مدير إدارة ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ مهندس ☐ فني ☐ عامل ☐

٦-مدة الخدمة والعمل في المرفق العام (وزارة.....):

☐ أقل من ثلاث سنوات ☐ من (٤-٧) سنوات

☐ من (٨-١٠) سنوات ☐ من (١١-١٥) سنة

☐ من ١٦-٢٠) سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة

ثانياً- معلومات حول الرضا الوظيفي:

الرضا عن عناصر الرضا الوظيفي						
	العـبارات	راضٍ جداً	راضٍ	لا أعرف	غير راضي	غير راضي مطلقاً
الرضا عن محتوى العمل						
١-	هل أنت راضٍ عن المهام الموكلة إليك؟					
٢-	هل أنت راضٍ عن تخصصك في العمل (مجال تخصصك)؟					
٣-	هل أنت راضٍ عن التقنيات الحديثة في العمل (حواسب وشبكة معلومات واتصالات)؟					
٤-	هل أنت راضٍ عن إجراءات الأمن والسلامة في العمل؟					
٥-	هل أنت راضٍ عن عدالة توزيع المهام بين العمّال؟					
الرضا عن الراتب وملحقاته						
٦-	هل أنت راضٍ عن الراتب الذي تتقاضاه ويتوافق مع جهدك المبذول في العمل؟					
٧-	هل أنت راضٍ عن الراتب الذي تتقاضاه ويغطي ويسد احتياجاتك الضرورية؟					
٨-	هل تمنح المكافآت والحوافز على أساس أو معايير عادلة بين العاملين؟					
الرضا عن التقييم وفرص الترقية						
٩-	هل تتم الترقية والتقييم على أساس الأداء والكفاءة في العمل؟					
١٠-	هل تؤثر الترقية الوظيفية إيجابياً على أدائك في العمل؟					
١١-	هل معايير التقييم والترقية واضحة وتتميز بالمصداقية؟					
١٢-	هل يوجد تحديد واضح لاختصاصك وسلطاتك ومسؤولياتك؟					
الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة						
١٣-	هل يعاملك رئيسك المباشر باحترام؟					
١٤-	هل أنت راضٍ عن تقديرك من قبل رئيسك المباشر في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي؟					
١٥-	هل أنت راضٍ عن تعامل رئيسك المباشر معك بعدالة كافية مع زملائك؟					
١٦-	هل أنت راضٍ عن قيام رئيسك المباشر بتطوير أدائك وزيادة خبراتك العملية والعلمية؟					
١٧-	هل أنت راضٍ عن استخدام رئيسك المباشر سياسة الثواب والعقاب بشكلٍ متكرر؟					
١٨-	هل يتم عقد اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها؟					
الرضا عن جماعة العمل (الرؤساء والمرؤوسين والزملاء)						
١٩-	هل أنت راضي عن علاقتك برؤسائك في العمل؟					
٢٠-	هل أنت راضي عن علاقتك بزملائك في العمل؟					
٢١-	هل علاقتك بزملائك إيجابية؟					
٢٢-	هل أنت راضي عن علاقتك بمرؤوسيك؟					
٢٣-	هل مناخ العمل يساعدك على الابتكار والتطوير والابداع؟					
٢٤-	هل تشعر بروح الفريق الواحد في العمل مع جماعة العمل؟					
الرضا عن بيئة العمل وظروفه						
٢٥-	هل أنت راضٍ عن مساحة مكان العمل الذي تعمل فيه (مساحة مكان العمل مناسبة)؟					
٢٦-	هل عدد العمّال في مكان العمل متناسب أم يوجد ازدحام وعدد زائد؟					
٢٧-	هل أنت راضي عن التهوية والضوضاء في مكان العمل؟					
٢٨-	هل أنت راضٍ عن الإضاءة في مكان العمل؟					
٢٩-	هل المكاتب والكراسي مريحة وصالحة للاستخدام؟					
٣٠-	هلي يوجد وسائل الأمن والسلامة بشكل كافي في مكان العمل؟					

الرضا عن عناصر الرضا الوظيفي						
	العـبارات	راضٍ جداً	راضٍ	لا أعرف	غير راضي	غير راضي مطلقاً
٣١-	هل أنت راضٍ عن مكان حفظ الوثائق (خزائن + أرشيف)؟					
٣٢-	هل أنت راضٍ عن نظافة مكان العمل ويشعرك بالراحة؟					
٣٣-	هل تشعر بالأمان والثبات في عملك؟					
٣٤-	هل تستطيع تحمل ضغوط العمل وإنجاز عملك المكلف به؟					
٣٥-	هل أنت راضٍ عن الرعاية الصحية من قبل المرفق الذي تعمل فيه؟					

مسببات الرضا الوظيفي ووسائل تحسنه						
	العـبارات	راضٍ جداً	راضٍ	لا أعرف	غير راضي	غير راضي مطلقاً
١-	هل أنت راضٍ عن العدالة في الأجور والمكافآت في المرفق الذي تعمل فيه؟					
٢-	هل أنت راضي عن أساليب القيادة والإشراف التي تمارس عليك؟					
٣-	هل تعتقد بأن قدراتك ومعارفك ومهاراتك تؤهلك للقيام بالعمل الذي تقوم فيه؟					
٤-	هل أنت قادر على تحمل ضغوط العمل؟					
٥-	هل تعتقد أن رضاك عن العمل يؤدي إلى الارتقاء بالأداء والإنتاج في العمل؟					
	التدريب					
٦-	هل أنت راضٍ عن تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لعمّال المرفق بشكل دوري؟					
٧-	هل هناك مقياس علمي لأثر التدريب على الأداء والإنتاج في العمل؟					
٨-	هل يوجد خطة تدريبية متكاملة لتنمية المهارات والقدرات والمعارف للعمّال حسب اختصاصاتهم؟					
٩-	هل يتم تزويدك بالتدريبات اللازمة لاختصاصك واحتياجاتك التدريبية؟					
١٠-	هل عملية التدريب في المرفق عملية مستمرة ومنظمة وعلمية؟					

أسباب الرضا أو عدم الرضا الوظيفي

أسباب رضاك الوظيفي: .....

.....

أسباب عدم رضاك الوظيفي: .....

.....

مقترحاتك لتحقيق ولتحسين ودعم الرضا الوظيفي في المرافق العامة: .....

.....

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم

والله ولي التوفيق

إعداد ناشد مهنا نخلة

إشـــــــــراف الأستاذ الدكتور محمد الحلاق

الفهرس

الموضـــــــــــــــــــــوع	رقم الصفحة
المقدمة	١
أهمية البحث	٢
أهداف البحث	٢
إشكالية البحث	٣
منهجية البحث	٣
أدوات الدراسة ومصادرها وبياناتها	٤
حدود البحث	٤
الدراسات السابقة	٥
خطة الدراسة	١٠
الباب الأول: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي	١١
الفصل الأول: ماهية الرضا الوظيفي وأهميته	١٣
المبحث الأول: ظهور الرضا الوظيفي ومفهومه	١٤
المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا الوظيفي والمفاهيم المرتبطة والمختلطة به	١٤
المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي	٢٠
المبحث الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه وأنواعه وتأصيله القانوني	٣٢
المطلب الأول: أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه وأنواعه	٣٢
المطلب الثاني: التأصيل الدستوري والقانوني للرضا الوظيفي	٤١
المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	٤٨
المطلب الأول: النظريات السلوكية في تفسير الرضا الوظيفي ما قبل عام ١٩٦٠م	٤٨
المطلب الثاني: النظريات السلوكية في تفسير الرضا الوظيفي ما بعد عام ١٩٦٠م	٦١
الفصل الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومؤشراته	٧٩
المبحث الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي وآثاره وفوائده	٨٠
المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي	٨٠
المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي وفوائده	٩٥
المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومظاهره وديناميكيته	١٠٣
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	١٠٣
المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي وديناميكيته ووسائل تحسينه	١٢١
المبحث الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي ومحدداته	١٢٦
المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي	١٢٦
المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي	١٣٣

الموضـــــــــــــــــــــــــــوع	رقم الصفحة
الباب الثاني: ماهية المرافق العامة وأنواعها	١٣٩
الفصل الأول: ماهية المرفق العام	١٤١
المبحث الأول: مفهوم المرفق العام	١٤٢
المطلب الأول: تعريف المرفق العام	١٤٢
المطلب الثاني: عناصر المرفق العام	١٥٢
المبحث الثاني: التمييز بين المرافق العامة وبعض الأنشطة المشابهة لها	١٥٩
المطلب الأول: التمييز بين المرافق العامة والمشروعات الخاصة ذات النفع العام	١٥٩
المطلب الثاني: التمييز بين المرفق العام والضبط الإداري	١٦٩
المبحث الثالث: إحداث المرافق العامة وتنظيمها وإلغائها	١٧٧
المطلب الأول: إحداث المرافق العامة	١٧٨
المطلب الثاني: تنظيم المرافق العامة وإلغائها	١٨٧
الفصل الثاني: أنواع المرافق العامة وطرق إدارتها	١٩٤
المبحث الأول: المرافق العامة على أساس طبيعة نشاطها أو الخدمة التي تؤديها	١٩٥
المطلب الأول: المرافق العامة الإدارية والاقتصادية	١٩٥
المطلب الثاني: المرافق العامة المهنية أو النقابية	٢١٣
المبحث الثاني: المرافق العامة وفق النطاق الجغرافي والشخصية الاعتبارية وحرية الإدارة في إنشائها	٢٢٢
المطلب الأول: المرافق العامة وفق النطاق الجغرافي والشخصية الاعتبارية	٢٢٢
المطلب الثاني: المرافق العامة وفقاً لحرية الإدارة في إنشائها	٢٢٦
المبحث الثالث: طرق إدارة المرافق العامة والمبادئ القانونية التي تحكم تسييرها	٢٢٨
المطلب الأول: طرق إدارة المرافق العامة	٢٢٨
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة	٢٦٧
الباب الثالث: آليات تحقيق الرضا الوظيفي في المرافق العامة والجانب العملي للدراسة	٢٨٩
الفصل الأول: آليات تحقيق الرضا الوظيفي في المرافق العامة	٢٩٠
المبحث الأول: البرامج والحلول الداعمة للرضا الوظيفي ومسبباته	٢٩١
المطلب الأول: البرامج والحلول الداعمة للرضا الوظيفي	٢٩١
المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي	٣٠١
المبحث الثاني: نتائج الرضا الوظيفي	٣٠٧
المطلب الأول: نتائج الرضا الوظيفي المتعلقة بالمرفق العام	٣٠٧
المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي المتعلقة بعمّال المرفق العام	٣١٣

الموضـــــــــــــــــــــــــــوع	رقم الصفحة
الفصل الثاني: التطبيق العملي للدراسة (دراسة حالة بعض المرافق العامة في سورية)	٣١٩
المبحث الأول: الإجراءات العملية للدراسة ودلالتها الإحصائية في مرفق وزارة الصحة	٣٢١
المبحث الثاني: الإجراءات العملية للدراسة ودلالتها الإحصائية في مرفق وزارة التربية	٣٦٥
المبحث الثالث: النتائج الإحصائية النهائية للدراسة العملية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي	٣٦٧
الخاتمة	٣٦٩
المصادر والمراجع	٣٧٦
الملاحق	٣٩٢
الفهرس	٣٩٦