

تحليل مقارن لمشاكل العاملين بالورادى  
ودور بعض المتغيرات فى التأثير على أدائهم

دراسة ميدانية

على مشروعات القطاع العام الصناعى

بمدينة المنصورة

دكتور

عبدالمحسن عبدالمحسن جودة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة



# بسم الله الرحمن الرحيم

## مقدمه البحث

### تقديم :

برغم أن نظام العمل بالورادى بعد أحد الأنظمة القديمه فى تنظيم وقت العمل ، إلا أن اقبال الدول الصناعيه على تطبيقه قد زاد بشكل ملحوظ عقب انتهاء الحرب العالميه الثانيه ، حيث اتجه الكثير من المصانع إلى العمل مناوبتين أو ثلاثا بدلا من لإقتصار على مناوبه واحده ، مما يفسر التوسع الذى سجل فى نظام العمل بالورادى خلال تلك الفترة ( ١ ) .

أما الدول الناميه فقد تأخرت كثيرا عن الأخذ بنظام الورادى ، مما يجعل آلات ومعدات الإنتاج بمصانعها بلا حراك لمدة ستة عشر ساعة يوميا برغم ندرة رأس المال ، وتوافر الأيدى العامله بكثرة لدى معظم هذه الدول ، إلا أنها قد أجهت أخيرا إلى تبني ذلك النظام ( ٢ ) .

ويرجع التوسع فى إستخدام نظام العمل بالورادى فى الآونة الأخيرة الى عدد من الأسباب ، نذكر من بينها :

- ١ - مواجهة البطالة بالحد من فائض الأيدى العامله ، وهى المشكله الأساسيه التى واجهت البلدان الصناعيه بعد الحرب العالميه الثانيه . ولما كانت إمكانيات الإستثمار بها لا تكفى لتحقيق العماله الكامله ، لذلك فقد كان من الضرورى لها أن تتبع نظام الورادى لزيادة فرص العمل المتاحة ( ٣ ) .
- ٢ - الرغبة فى التوسع فى الإنتاج ، وإستغلال الطاقة الإنتاجيه المتاحة إلى أقصى حد ، ( ٤ ) خاصة وأن طول فترة تشغيل الآلات والمعدات ينجم عنه إنخفاض فى تكلفه إنتاج الوحده . ( ٥ ) وبذلك يساهم هذا النظام فى معالجة المشاكل الإقتصاديه للنمو وبخاصة فى الدول الناميه . ( ٦ )
- ٣ - وجود مصانع الإنتاج المستمر التى تعمل خلال الأربع وعشرين ساعة ، والتى لا يوجد أمامها بديل يمكن مناقشته عن ضرورة العمل بالورادى . ( ٧ ) خاصة فى ظل إعتمادها على الأتوماتيه والتشغيل الألكترونى . ( ٨ ) هذا بالإضافة إلى وجود خدمات يعد إستمرار العمل فيها خلال الأربع وعشرين ساعة أمرا ضروريا مثل الشرطة ، والمستشفيات ، والإطفاء . ( ٩ )

- ٤ - أن العمل بالورادى يعد أحد الطرق المختلفة لتنظيم وقت العمل (١١) ،  
يجعل من الممكن التغلب على القيود القانونية الخاصة بتحديد ساعات العمل  
ومن ثم يتيح فرصة زيادة عدد ساعات العمل اليومي ، (١١) مع الحفاظ على  
عدد ساعات العمل بالنسبة للعامل عند مستواها القانونى ، بما يوفر للعاملين  
الوقت الكافى للمساهمة فى الحياة الإجتماعية والسياسية (١٢) ، خاصة بعد  
أن زاد الطلب الآن على وقت الفراغ لا سيما فى المجتمعات الصناعية (١٣) .
- ٥ - زيادة أساليب المنافسة العالمية بين الدول فى مجال الإنتاج ، مما دفعها الى  
قبول نظام العمل بالورادى والتوسع فيه ، معتبرة أن تبنى ذلك النظام يتيح لها  
إمكانية خفض تكلفة الوحدة ، ومن ثم فرصة أكبر للنجاح فى مجال المنافسة  
العالمية . وهو ما أكدته بالفعل الدراسة التى أجراها خبراء المنظمة الأوربية  
للتنمية والتعاون الإقتصادى على الدول الصناعية الكبرى (١٤) .

## طبيعة المشكلة :

بالرغم من وجود بعض العوائد الإقتصادية التى تعود على المجتمع من نظام  
العمل بالورادى ، إلا أن الوعى قد تزايد فى الآونة الأخيرة بالتكاليف الإجتماعية  
التي تصاحبه (١٥) حيث ركز الباحثون على الباحثون على دراسة الآثار السلبية له ،  
وتبين لهم وجود مجموعة من المشاكل الإجتماعية . والصحية . والأسرية وكذا  
الإدارية التى نواجه العاملين بنظام الورادى وتنعكس على أدائهم فى العمل (١٦) .  
وقد تم تجميع تلك المشاكل التى توصل إليها الباحثين فى مجالات الطب ، الإجتماع ،  
وعلم النفس ، والإدارة ، (١٧) ويمكن إستعراض أهمها فيما يلى :

## أولا : المشاكل الإجتماعية :

تقوم الاعتراضات التى ظهرت تجاه العمل بالورادى فى الدول النامية بصفة  
أساسية على اعتبارات إجتماعية ، إذ يعكس صفو الحياة الإجتماعية للعامل بالورادى  
من أن تسير بطريقة عادية (١٨) . وتتمثل أهم المشاكل الإجتماعية المظه بالعم  
بالورادى فيما يلى .

١ - شعور العامل بالورادى بالضيق والعزلة ، لتعذر مساهمته فى نشاط المجتمع خارج نطاق عمله إذا قورر بزميله الذى يعمل نهارا فقط . فمثلا يصعب عليه ممارسة أو متابعة الأنشطة الجماعية كالرياضية أو الثقافية أو السياسية ، أو العمالية كالإشتراك فى الاتحادات العمالية ، كما يصعب عليه شغل المناصب الإدارية فى هذه المنظمات (١٩) . ولعل ذلك ماجعل علماء الاجتماع يطلقون على العامل بالورادى الرجل الحدى Marginal Man لضآلة ممارسته لدوره الإجتماعى فى مجتمعه ، أو ممارسته لذلك الدور على الحافة أو على الهامش (٢٠) .

٢ - شعور العاملين بالورادى بالعزلة وعدم الإندماج لعدم توافق مواعيد جداول عملهم مع غيرهم من العمال النهاريين مما ينجم عنه ضيق دائرة صداقاتهم (٢١) . مع تعذر خلق أصدقاء جدد (٢٢) ، خاصة إذا كان اعمل بالورادى يمارس فى المنطقة على نطاق ضيق ، بينما تقل وطأه هذا الأثر الإجتماعى إذا كان معظم العاملين بالمنطقة يعملون وفقا لهذا النظام لتلاؤم جداول عملهم مع بعضهم البعض ، فقد تبين من استقصاء أجرى على بلدة صغيرة فى بريطانيا أن العمل بالورادى كان محتملا ومقبولا لأن غالبية سكان البلدة كانوا يعملون وفقا لهذا النظام (٢٣) .

٣ - الشعور بأن العمل بالورادى يعد وصمة عار إجتماعية Social Stigma تلحق بالعاملين بالورادى . إذ ينظر إليهم أفراد المجتمع نظرة متدنية على أنهم من الدرجة الثانية ، ويتضح هذا الشعور بدرجة أكبر فى الدول النامية . (٢٤)

٤ - إضطراب علاقات العامل بالورادى وأسرته مع الجيران ، خاصة ذوى الأطفال منهم ممن يلعبون ويصرخون ، أو الذين لديهم آلات ذات صوت مزعج ، إذ يصبحون أعداء لأنهم يجعلون نوم العامل بالورادى صباحا أو ظهرا عملا مستحيلا . وإذا كان باستطاعة العاملين نهارا أن يشتكوا جيرانهم من محلات أو ورش وخلافه ممن يمدثون ضوضاء فى الساعات المتأخرة من الليل ، فإن العاملن ليلا ليس لهم أن يشتكوا من تلك الضوضاء التى تصدر عن جيرانهم نهارا . (٢٥)

٥ - عدم مقدرة العامل بالورادى على معرفة أو متابعة الأحداث المحلية أو العالمية التى تقع من حوله سواء من خلال المعاشية أو حتى وسائل الاعلام ، لعدم توافر الوقت الكافى الذى يسمح له بذلك ، مما يزيد من عزلته لصعوبة مشاركة أفراد منطقتة أو مجتمعه فى إهتمامهم . (٢٦)

## ثانيا : المشاكل الصحية والأسرية :

يمكن تناول أهم المشاكل الصحية والأسرية التى تواجه العاملين بالورادى فيما يلى :

(١) المشاكل الصحية :

ويتمثل أهمها فيما يلى :

١ - أن قلة النوم ، وكذا عدم إنتظامه بالنسبة للعامل بالورادى تحدث له إضطرابات فسيولوجية ، وتصيبه بحالة سيئة من الإجهاد ، خاصة إذا إمتدت فترة الحرمان من النوم ما بين ٣ الى ٥ لىالى . (٢٧) إذ يؤدى تراكم المتاعب مع استمرارها الى سرعة الإجهاد لدى العامل بالورادى من بذل أقل مجهود ، وما ينجم عنه من إنخفاض تدريجى فى أدائه . (٢٨) خاصة وأن البحوث الميدانية تشير الى أن إضطرابات النوم أثناء النهار تحدث بين ٦٦٪ من عمال الورديات المتناوبة ، مقابل حدوثها بين ٥٪ فقط من عمال النهار . (٢٩)

وبصفة عامة نجد أن العامل بالورادى الذى يجب عليه أن يعمل ليلا وينام نهارا يعانى من شكلين من أشكال الإجهاد ، وهما : الإجهاد الناجم عن إضطرابه للعمل أثناء فترة السكينة وعدم النشاط ، وما يستتبعه من ضرورة بذل مزيد من الجهد لأداء نفس العمل . والإجهاد الناجم عن إضطرابه للنوم أثناء فترة النشاط مما يخلق مشكلة النوم نهارا ، ومالها من نتائج مرهقة Harmful effects on sleeping . (٣٠) هذا بالإضافة الى أن النوم نهارا يتسم بأنه متقطع ، فقد لوحظ فى إحدى الدراسات الميدانية أن ثلث الحالات التى تم متابعتها تقطع نومها فى وقت الظهر لتناول وجبة العداء ، وتلبية بعض مطالب الحياة العائلية (٣١) .

٢ - حدوث اضطرابات هضمية تلاحظ على عمال الورديات المتناوبة بسبب عدم انتظام التغذية. (٣٢) بل وتنتشر بينهم - وفقا لما أشادت به الفحوصات الطبية - أمراض القرحة ، عسر الهضم المزمن Chronic indigestion ، الإمساك ، الاضطرابات المعوية ، وظهور آلام البواسير وغيرها. (٣٣)

٣ - إصابة العامل بالورادى بالأمراض العصبية ، مما يجعله سريع الغضب أو الإنفعال irritable ، وهو ما أثبتته الدراسات الميدانية ، إذ تبين أن ٦٤٪ من عمال الورديات المتناوبة يعانون من الإضرابات العصبية مقابل ٢٥٪ فقط من عمال النهار (٣٤)

٤ - إضطراب العامل بالورادى الى تناول العديد من العقاقير المنومة sleeping pills التى تساعد على النوم نهارا ، والمنبهة التى تبعث على النشاط ليلا ، والتى تبدأ بالاسراف فى تناول القهوة والتبغ ، وتنتهى بالاسراف فى الشم وشرب الكحول وتعاطى العقاقير drug abuse ، (٣٥) وفي هذا الصدد تشير إحدى الدراسات الميدانية بأن ٤٣٪ من العاملين بالورادى يتعاطون عقاقير مهدئة ومنشطة بصفة يومية. (٣٦)

ويؤدى الافراط فى تناول هذه الأدوية الى بدء ظهور اضطرابات النوم ، وبالتالي الاضطرابات العصبية ، وكذا مجموعة متتابعة من الظواهر والسلوكيات الضارة مثل :

الإرهاق ، الأرق و الصداع ، الشعور بمزيد من التعب عند الاستيقاظ من النوم وبالطبع يجب أن نتوقع أن تؤدى هذه الاضطرابات الى زيادة نسبة الحوادث الصناعية (٣٧) .

٥ - تعرض العامل بالورادى لبعض التغيرات الفسيولوجية ، مثل زيادة نبضات القلب ، ضغط الدم ، صعوبة التنفس وغيرها ، نظرا لتعارض طبيعة عمله مع متطلبات الايقاع اليومى العادى للجسم . وإذا إستمر لفترة طويلة فى هذا السياق يصبح إنسان منهك القوى تأخذ إنتاجيته فى الانخفاض. (٣٨)

هذا م نشير الدراسات الطبية الى أن ايقاعات الأنشطة البيولوجية المنتظمة فى

جسم العامل بالورادى تتعرض للإضطراب والخلل بسبب التناوب ، خاصة في الأيام الأولى للإنتقال من وردية الى أخرى . (٣٩) لا سيما وزنه لم يستقر بعد على الوقت الأمثل لتناوب الورديات فيما بينها بما يحقق مزيد من الاستقرار لايقاعات أجهزة الجسم ، وهل ينبغي أن تكون أسبوعية أو أكثر . (٤٠)

## (٢) المشاكل الأسرية :

### وتمثل أهمها فيما يلى :

١ - تعرض التنظيم اليومى للحياة المنزلية للتمزق بسبب عدم التلاؤم بين مواعيد العمل والمواعيد المعتادة للأسرة . فالعامل بنظام الوردى يجد عليه لزاما إما أن يتمشى مع نظام الأسرة بتناول الوجبات مع أفرادها معرضا بذلك نومه للإضطراب ، أو أن يجعل أسرته تتأقلم مع مواعيده ، أو أن ينفرد لنفسه بنظام خاص مستقل تماما عن أسرته ونظامها . وفى جميع هذه الحالات تبرز العديد من الصعوبات فى اعداد الوجبات ، وتنظيم مواعيدها ، وفى العمل المنزلى ، ورعاية الأطفال . (٤١)

٢ - توتر العلاقات الأسرية ، مع قلة الارتباط والانسجام بين أفرادها ، سواء بين العامل وزوجته ، أو بينه وبين أولاده ، لضعف فرص اللقاءات والمناقشة الجماعية بينهم ، مما يزيد من حدة الخلافات - وربما الانفصال - بين الزوجين فى المحيط الأسرى . (٤٢) ويؤكد ذلك نتائج إحدى الدراسات الميدانية ، إذ أشارت بأن ٦٦٪ من العاملين فى دوريات متناوية لا يشعرون بالرضاء أو الاستقرار فى حياتهم العائلية (٤٣)

أما بالنسبة للإنتسجام بين عامل الوردى وأولاده ، فقد أشارت دراسة أجراها Wedderburn على ٥٠٠ من العاملين بالوردى الى أن ٨٠٪ منهم يشكون من فقد الإحتكاك والاتصال مع أولادهم . (٤٤) وإن كانت حدة هذه الشكوى - وفقا لنتائج إحدى الدراسات التى أجريت على العاملين بالوردى بسبع شركات - تتوقف على عدد وأعمار الأطفال ، وتقدير الزوجة ، وعمّا إذا كانت تعمل من عدمه . (٤٥)

٣ - أن حاجة العامل بالورادى للنوم أو الراحة قد تتعارض مع حريات أفراد الأسرة، وأوجه الأنشطة العادية التى يقومون بها ، مما يفرض على الزوجة ضرورة متابعة الأطفال لكى يجلسوا فى صمت . وتزداد هذه الصعوبة مع زيادة عدد الأطفال فى الأسرة ، وضيق السكن ، وهى سمات غالباً ما تتسم بها الظروف المعيشية فى الدول النامية . (٤٦) وفى دراسة على أسر العاملين بالورادى تبين أن عائلة واحدة فقط من بين ٩١ عائلة هى التى لم تغير من عاداتها أثناء فترة راحة الزوج الذى يعمل ليلاً أو بعد الظهر ، فى الوقت الذى أجمعت فيه بقية العائلات على أن راحة العامل بالورادى خلال ساعات النهار تسبب العديد من المتاعب لجميع أفراد العائلة . (٤٧)

٤ - صعوبة ممارسة العاملين بالورادى لمسئولياتهم الأبوية تجاه تربية أطفالهم ، أو الإشراف عليهم وحل مشاكلهم ، أو حتى مجرد قضاء وقت ممتع معهم . وتبرز هذه الصعوبة بصفة خاصة بالنسبة لعمال ورديتى مابعد الظهر والليل . (٤٨) ولعل ذلك يصبح مدعاه لتحجيم دورهم داخل الأسرة ، ومن ثم تصبح نظرة أفراد الأسرة إلى العامل بالورادى على أنه فقط مجرد مورد للرزق breadwinner . (٤٩)

٥ - زيادة الأعباء المالية التى يتحملها العامل بالورادى وأسرته ، ويؤكد ذلك أحد التقارير التى نشرتها منظمة العمل الدولية ، وتوضح فيه أوجه الانفاق الإضافية التى يتحملها العامل بالورادى وأسرته مثل : الحاجة الى وجبات إضافية ، تكلفة الوقود اللازم لاعداد الوجبات التى يتناولها العامل بمنزله فى غير الأوقات المعتادة للأسرة ، زيادة نفقات التدفئة والإضاءة والتسليية بسبب التوقيات غير العادية لعمله ، تكلفة الفرص الضائعة بسبب إهمال تأدية بعض الخدمات الخاصة بأسرته ، أو التسوق فى الظروف الغير عادية . (٥٠)

ولعل ذلك ما يدفع العامل بالورادى الى ممارسة عمل آخر يضاعف به دخله ، مما يتسبب عنه إرهاقه وتعبه عند ممارسة عمله الأسمى ، ومن ثم التأثير على أدائه ، وكذا إرتفاع معدلات غيابه ، بل وتنخفض - بالتالى - درجة



إستجابته لخطط الحوافز التي تضعها جهة عمله الأصلية . (٥١)

- ٦ - التضحية التي يجب أن تتحملها زوجة العامل بالورادى ، فبخلاف أغلب الزوجات ، يجب عليها أن تمضى معظم الأمسيات بدون زوجها ، وما يصاحب ترك الزوجة منفردة ، أو بصحبة أطفال صغار من رعب وخطورة ، خاصة اذا كانت تقطن في ضاحية أو منطقة نائية . بل أن هناك خطورة أيضا تصاحب حضور العامل نفسه الى منزله في ساعة متأخرة الى تلك المنطقة النائية . (٥٢)
- ٧ - حرمان أسرة العامل بالورادى من الفسح أو الترفيه ، أو تبادل الزيارات مع الأسر الأخرى ، أو المشاركة فى الحفلات المسائية التي قد تدعى اليها الأسرة ، مما يزيد من كبت أفرادها وعزلتهم . بالإضافة الى ما تواجهه الأسرة من صعوبات فى عملية التسوق ، أو تأدية بعض شئونها لدى الجهات الرسمية خلال أوقات العمل العادية بسبب ظروف عمل الزوج ، وما يصاحب ذلك من ضياع العديد من الفرص على الأسرة (٥٣).

### ثالثا : المشاكل الإدارية :

- هناك عددا من المشاكل الإدارية التي تواجه العاملين بالورادى فى العمل ، وتؤثر على معدل أدائهم ، ويكن حصر أهم تلك المشاكل فيما يلى :
- ١ - يسود شعور عام بين العاملين بالورادى بأن تركيز الادارة ينصب على الاداريين والعاملين العاديين ، إذ تعطى لهم الإدارة أولوية فى تلبية مطالبهم واشباع حاجاتهم ، وهى الميزة التي يحظى بها العاملين بالورادى ، ومن ثم يشعروهم بأنهم مهملين وخارج دائرة الضوء لمنشأتهم (٥٤) .
- كما لانتهم الإدارة بالإبقاء على خطوط إتصال مفتوحة مع العاملين بالورادى للتعرف على مشاكلهم ، أو إبلاغهم بما قد تقره من خطط أو سياسات جديدة ، مما ينجم عنه عزل أو تغييب العاملين بالورادى عن واقع الشركة التي يعملون بها . وإذا حدث ووصلتهم مثل هذه البيانات مصادفة ، فإنها عادة ما تصل بصورة شفوية من خلال

القنوات الغير رسمية ، وما يصاحب ذلك من احتمالات تعرضها للتشويه . (٥٥)  
هذا بجانب أن نقل التعليمات والخطط ما بين الورديات بعضها وبعض يشوبه  
القصور وعدم الدقة ، مما ينعكس على السلامة في العمل ، إذ تبين الإحصاءات أن  
حوادث العمل غالبا ما تكون بسبب غياب التعاون بين الورديات ، وما ينجم عنه من  
قصور فى التعليمات التى تقدم من الوردية الى التى تليها . (٥٦)

٢ - اعتقاد العاملين بالورادى أنهم لا يستفيدون استفادة كاملة مثل زملائهم من  
المزايا التى توفرها إدارة المنشأة ، فمثلا برامج التدريب المهنى التى تعقد  
للعمال - وبصفة خاصة تلك التى تنظمها جهات أخرى فى مواعيد العمل  
العادية - يصعب على عمال الورديات المتناوبة حضورها ، ومن ثم تضيع  
عليهم فرصة الإستفادة منها (٥٧)

٣ - عدم توفير إدارة بعض الشركات لوسائل خاصة لنقل عمال الورديات بها ، مما  
يضرهم الى إستخدام وسائل النقل العامة التى قد لا تتفق مواعيدها مع حضور  
أو إنصراف الورادى - برغم ما تبذله هيئات النقل من محاولات لتعديل  
مواعيدها لتتناسب مع مواعيد العمل - وحتى لو وفرت بعض هذه الشركات  
سيارات لنقل العاملين بها ، فإن هذه السيارات لا تمر الا على أماكن تجمعات  
العمال الرديسية فقط . مما يكبد بعض العاملين - ممن يقطنون المناطق النائية -  
مشقة الوصول اليها ، ربما سيرا على الأقدام . (٥٨)

٤ - أنه نظرا لأن تقديم بعض الخدمات لعمال الورادى الليلية وورادى بعد الظهر  
بنفس المستوى الذى تقدم به فى الفترة الصباحية يعد أمرا صعبا ، وفى الوقت  
نفسه مكلفا ، لذلك فقد كتب على عمال تلك الورديات إما الحرمان من  
الحصول على تلك الخدمات أساسا ، (٥٩) وهو ما توصلت اليه الدراسة التى  
أجراها المجلس القومى للأسعار والدخول ، حيث إتضح أن ٧٠٪ من عمال  
ورديات الليل وبعد الظهر لا تقدم لهم خدمات البوفيه وغيرها . (٦٠) وإما  
الحصول على بعض تلك الخدمات بشكل رمزى مثل الخدمة الطبية ، وخدمة  
شئون العاملين . (٦١)

٥ - اهمال الإدارة إجراء الفحص الطبي الدورى على العاملين بالورادى ، أو تجاهل نتائج التقارير التى قد توصى بنقل من تأثرت قدراتهم وأصبحوا غير قادرين على ممارسة ذلك العمل الى جداول العمل العادية . (٦٢)

فبالرغم من الفحوصات الطبية التى تجرى للمتقدمين للعمل بالورادى للتأكد من قدراتهم ، الا أنه مع مضى الوقت قد يصبح بعضهم غير قادر على الاستمرار فى ممارسة ذلك العمل ، مما يستوجب تحويلهم الى العمل الصباحى ، لأن الإبقاء عليهم فى ظل هذا الوضع يعد إهدارا للطاقات البشرية ، ويضر بقضية الأداء . (٦٣)

٦ - إهمال بعض الشركات فى توفير مساكن للعاملين بالورادى لتحقيق مزيد من الراحة والاستقرار لهم ، فى الوقت الذى اتجهت فيه شركات أخرى - وبخاصة الكبرى - الى تخطيط مدن أو أحياء سكنية للعاملين بها ، بحيث تراعى فى تصميمها إنخفاض درجة الضوضاء ، وتوافر جميع المرافق ، بما يحقق الهدوء ، ويقلل من ساعات السفر ، ويمكن العاملين بالورادى من زيادة عدد الساعات التى يقضونها بين أسرهم . (٦٤)

٧ - الاهمال فى وضع خطة لإعادة تجهيز الآلات فى نهاية كل وردية ، مما يضيع وقت العاملين فى بداية الوردية التالية ، مما يوضح اهمال الإدارة . هذا بجانب إنخفاض مظاهر التعاون بين الورديات بعضها وبعض ، لعدم مبادرة العامل بإعادة تجهيز الآلة التى يعمل عليها فى نهاية ورديته لزميله الذى سيعمل عليها من بعده مباشرة . (٦٥)

٨ - الصيانة غير الكافية للآلات والإضاءة الضعيفة والتهوية الرديئة ، وتزايد معدلات الأتربة والغبار، مع عدم توفير التدابير الوقائية الكافية من ملابس وغيرها ، مما يجعل بيئة العمل تفتقر الى الشروط الصحية ، ويجعل العاملين - وبصفة خاصة فى ورديات الليل وبعد الظهر - أكثر عرضة للإجهاد ووقوع الحوادث ، وتنحدر بالتالى معدلات أدائهم ، وهو ما أكدته بالفعل الدراسة الميدانية التى قام بها Neers عام ١٩٨٦ : (٦٦)

٩ - أن الاشراف على الوردى الليلية وورادى ما بعد الظهر يمثل مشكلة تواجه

الادارة . إذ يرفض المشرفين قبوله ، لأنه من الناحية الإجتماعية يعد إهانة في حق المشرف أو رجل الادارة الذي يقبله ، مما يدفع الادارة الى إسناده لمشرفين أقل كفاءة . بالاضافة الى عبء العمل يضاعف على المشرف في تلك الورديات لعدم تواجد الادارة أساسا . (٦٧)

ومن ناحية أخرى يمثل الاشراف في تلك الورديات مشكلة للعاملين ، إذ يصعب حسم المشاكل والنزاعات التي تواجههم خلالها ، ومن ثم يفرض عليهم معاشتها لحين حضور الادارة في الفترة الصباحية ، ومن ثم فإن الورديات تعمل في ظل إشراف صوري فقط . فلا يزيد ما يقوم به المشرف عن دور الوسيط الذي ينقل للإدارة مشاكل الوردية للبت فيها . (٦٨)

١ - عدم إشراك الادارة للعاملين عند وضع جداول الوردى مما ينجم عنه تزايد احتمالات تعارض الجدول مع ظروف بعضهم ويؤكد ذلك الدراسة التي أجراها Dunham وتلك التي أجراها كل من Mann McIoughlin Mott and Warwick ، حيث تبين من الدراستين إهمال الادارة لإشراك العاملين في وضع جدول الوردية مما زاد من عدم رضائهم ، وخفض من درجة تكييفهم أو إنسجامهم مع الوردية ، وزاد بالتالى من رغبتهم فى ترك العمل . (٦٩) وهو ما توصلت اليه بالفعل الدراسة التي أجراها Mobley وزملاؤه ، حيث تبين لهم أن إنخفاض درجة تكيف العامل مع جدول الوردية تزيد من احتمالات تركه للعمل (٧٠) .

وفى الوقت الذى نجد فيه المشاكل السابقة - والمصاحبة للعمل بالوردى - تمثل إزعاجا للعاملين بالدول الصناعية المتقدمة ، مما يفرض على المنظمات ضرورة مواجهتها للإقلال من آثارها الضارة ، فإن معظم العاملين بالوردى فى الدول النامية ، وكذا نقاباتهم لا يولون التعرف على هذه المشاكل أو دراستها أهمية كبيرة ، على اعتبار أن العمل بالوردى - بكل مساوئه - أفضل كثيرا من لا عمل على الإطلاق . (٧١) وهو الاتجاه الذى يجعل المنظمات بتلك الدول تهمل دراستها ، إما : (٧٢)

- لانخفاض الوعى الادارى بخطورة هذه المشاكل .
- أو لأن تكاليف مواجهتها تفوق إمكاناتها .

- أو لإخفاض الضغوط المنظمة والقوية من جانب العاملين أو ممثليهم ، والتي تفرض على الإدارة مواجهة هذه المشاكل .

وبصفة عامة نجد أن هناك عددا من النتائج السلبية التي تعود على المنظمات من خلال معايشة العاملين بها لتلك المشاكل ، نذكر من بينها :

١ - إرتفاع معدل دوران العمل : حيث أن مواجهة العاملين بالورادى لمثل هذه المشاكل يجعل من الصعب عليهم التكيف مع عملهم بنجاح ، مما يدفعهم الى ترك العمل (٧٣) ويؤكد ذلك إحدى الدراسات الميدانية التي قارنت بين هؤلاء الذين استمروا في العمل بالورادى وزملائهم الذين تركوا العمل ، حيث تبين منها أن صعوبة تكيفهم مع مشاكل العمل دفعتهم الى تركه وعدم الاستمرار فيه، (٧٤)

كما تبين من دراسة أخرى - أجريت على عشر مصانع تعمل بنظام الورديات التناوبية - أن ٤٠٪ من العاملين بالورادى هم فقط الذين يقضون طيلة حياتهم العملية في ذلك العمل . (٧٥) هذا إذا أخذنا في الحسبان قصر مدة الخدمة في العمل بالورادى أساسا نظرا لتراكم التعب المتخلف عبر سنوات الخدمة ، وتناقص المقدرة على المقاومة ، ولعل ذلك ما دفع الى المطالبة بخفض سن الاحالة للمعاش بالنسبة للعاملين بالورادى . (٧٦)

٢ - إرتفاع معدلات الغياب للمرض ولأسباب أخرى : فقد تبين من دراسة قام بها المجلس القومى للأسعار والدخول بالمملكة المتحدة أن معدلات الغياب كانت أعلى بين العاملين بالورادى من زملائهم . (٧٧) كما أشارت دراسة أخرى قام بها Vincent A . Mabert الى أن إرتفاع معدلات الغياب بين عمال الوردادى - وبخاصة الورديات الليلية - يمثل إحدى المشكلات التي تواجه الإدارة ، وتضرها - عند تخطيط جدول الوردية - الى توفير عمال إضافيين مما يضاعف من التكلفة ، ويعقد من وضع جدول الوردية . (٧٨)

٣ - زيادة معدلات الأخطاء والحوادث ، وانخفاض الأداء بصفة عامة : ففي الدراسة

التي أجراها المجلس القومي للأسعار والدخول تبين منها إزدياد معدلات الأخطاء نتيجة للإرهاق والتعب ، وعدم المقدرة على التركيز المصاحب للعمل بالورادى . (٧٩٠) كما تبين أيضا أن العاملين بالورادى يصبحون أكثر عرقة لوقوع الحوادث وبخاصة في الورديات المسائية . (٨٠)

كما تؤكد الدراسة التي أجراها كل من Hughes and Folkard فى عام ١٩٨٤ لتحديد العلاقة بين العمل فى غير الأوقات العادية - ورديتى الليل وبعد الظهر - وبين الأداء ، بأن العمل فى غير وقت العمل العادى يؤثر على درجة اليقظة Vigilance وينعكس فى شكل انخفاض الأداء . (٨١)

٤ - صعوبة استقطاب العاملين بالورادى : وتمثل أهم المشكلات التي تواجه الإدارة فى العديد من الشركات بسبب قلة من لديهم استعداد للعمل بالورادى . (٨٢) مما يفرض على الإدارة الاستعانة بكبار السن ، وهو ما ينعكس مستقبلا على درجة تكيفهم مع ذلك العمل ، فوفقا لإحدى الدراسات الميدانية تبين أنه كلما كان عمر العامل متقدما عندما يبدأ فى ممارسة العمل بالورادى ، كلما كانت درجة تلاؤمه أو تكيفه مع هذا النظام بطيئة وصعبة (٨٣) . فالعامل فى مثل هذا السن لا يتعود على هذا النظام ، بل على العكس تتناقص مقدرة على تحمله ، ويكون من الضرورى له - فى أغلب الأحوال - أن يترك العمل بعد مرور فترة وجيزة . (٨٤)

وأمام صعوبة استقطاب أفراد للعمل بالورادى ، تضطر الإدارة الى الإستمرار فى استخدام عاملين يوصى الفحص الطبى بالورادى لهم بتحويلهم الى العمل النهارى العادى لأنهما أصبحوا غير مؤهلين لممارسة العمل بالورادى . ومع تزايد هذه الحالات - كنتيجة طبيعية للعمل بالورادى - وصعوبة التطبيق العملى لهذه التوصية ، يصبح انخفاض الأداء أمرا مسلما به . (٨٥)

٥ - إتجاه العامل بالورادى - فى الغالب - الى ممارسة عمل آخر يضاعف به دخله ، مما ينجم عنه إرهاقه وتعبه عند ممارسه عمله الأسمى ، ففى دراسة قام بها Mott et al فى أمريكا ، تبين أن ١٥٪ من العاملين نهارا ، ٢١٪ من

العاملين بعد الظهر ، ٤٣٪ من العاملين بالورديات الليلية لهم وظائف ثانية ، ولعل خطورة ذلك الإتجاه لا تكمن فقط فى أنها تؤثر على كفاءة الأداء فى الوظيفة الأولى ، بل وتساهم فى ارتفاع معدلات الغياب . (٨٦)

ولقد تم للباحث مقابلة سبعون من العاملين بنظام الوردى بشركات القطاع العام الصناعى بمدينة المنصورة ، وتبين له من خلال تلك المقابلات معاناة هؤلاء العاملين من مجموعة من المشاكل على أدائهم فى العمل .

ومن خلال مقابلة بعض المسئولين بتلك الشركات أعربوا عن شكواهم من إنعكاس تلك المشاكل على حسن سير العمل . ففى إثنين من تلك الشركات إرتفعت معدلات ترك العمل بالوردى لدرجة إضطرت معها الإدارة الى التخلّى عن تنظيم الوردية الليلية . كما أجمع هؤلاء المسئولين بأنهم إصروا - فى أحيان كثيرة - الى تشغيل الوردية بأقل من طاقتها لغياب بعض العاملين عن حضور الوردية التى لهم ، بالرغم من التخطيط لمواجهة هذه الظاهرة من خلال وجود عدد من العمال الإضافيين .

كما تبين للباحث - من خلال مقابلاته مع أطباء يعملون بتلك الشركات - بأن هناك تعليمات مشددة من جانب الإدارة بعدم التوصية بتحويل عامل من نظام الورديات الى العمل الصباحى - حتى ولو أثبت الفحص الطبى حاجته الى ذلك - إلا فى الحالات القصوى ، كما يجب الاقتصاد فى منح أيام راحة على الحالات التى يثبت الفحص أنها مصابة بالإعياء الكامل .

### الدراسات السابقة :

لم تهتم الدول النامية كثيرا بدراسة المشاكل التى يواجهها عمال الوردى ، بإستثناء تلك الدراسة التى أجراها مكتب العمل الدولى كمنظمة دولية . ولعل ما دفعه الى ذلك رغبته فى التعرف على المشاكل الصحية والاجتماعية التى تواجه العاملين بالوردى فى تلك الدول ، على إعتبار أن ذلك يدخل فى اختصاصه . (٨٧) إلا أنه يلاحظ على هذه الدراسة ما يلى :

- ١ - أنها ركزت فقط على شكل المشاكل الإجتماعية والصحية ، وبذلك فقد أهملت دراسة المشاكل الأسرية والإدارية المصاحبة للعمل بالورادى .
- ٢ - أنها إقتصرت على العاملين بالوردية الليلية فقط دون العاملين بالورديات الأخرى .
- ٣ - إهمال تمثيل مصر فى الدراسة بالرغم من أنها إحدى الدول النامية .  
أما على مستوى الدول المتقدمة فقد أجريت عدة دراسات على العاملين بالورادى ، من أهمها ما يلي :

- ١ - الدراسة التى أجراها Sheldon Zedeck وآخرون ، وقد ركزت على بحث عملية التكيف مع جدول الوردية على أساس جدول وردية متعاقب ، كما إقتصرت على دراسة المشاكل الصحية والأسرية ، عما إذا كانت درجة إقتناع العاملين بالوردية تؤثر فى حدة مواجهتهم لهذه المشاكل من عدمه . وكان هدف الدراسة زيادة درجة التكيف بين رغبات العاملين والوردية التى يفضلونها . (٨٨)
- ٢ - الدراسة التى قام بها كل من Warwick and Mann ، وركزت على عملية التكيف مع جدول الوردية من حيث كونه ثابت أو متناوب ، لذلك فقد قارنت بين عينتين تعمل إحداها وفقا لجدول وردية ثابت ، والأخرى وفقا لجدول وردية متناوب . وكانت بنود عملية التكيف التى ركزت عليها هذه الدراسة هى المشاكل الصحية والأسرية فقط . (٨٩)
- ٣ - الدراسات التى أجراها Dunham (٩٠) ، والتى أجراها Agervold ، وتلك التى أجراها المجلس القومى للأسعار والدخول بالمملكة المتحدة (NBPI) (٩١) ، حيث ركزت الدراسات الثلاثة على عقد مقارنة بين عينة من العاملين وفقا لجدول العمل اليومية المعتادة ، وأخرى من العاملين وفقا لنظام الورادى ، وذلك بهدف تحديد الاختلافات بين درجة مواجهة المشاكل فى النظامين ، علما بأن الدراسات الثلاث ركزت أيضا على المشاكل الصحية والأسرية فقط .
- ٤ - الدراسة التى قام بها Vincent A. Mabert ، التى ركزت فقط على وضع جداول الورادى فى ظل المجالات التى يتسم عملها بعدم التأكد ، وما يمكن أن يواجه



الإدارة من مشاكل مرتبطة برداءة الخدمة المقدمة ، أو زيادة التكاليف فى حالة التخطيط الخاطىء لجدول الوردى . (٩٢)

٥ - الدراسة التى أجراها كل من Hughes and Folkard ، وتلك التى أجراها Meers ، (٩٣) وقد إستهدفت الدراستان تحديد العلاقة بين العمل فى غير الأوقات العادية وبين الأداء .

إلا أن الدراستين ركزتا فقط على عمال الوردية الثالثة (العمل الليلى) ، ومن ثم فقد أهملتا الوردية الأولى (الصباحية) ، والثانية (بعد الظهر) ، برغم تصنيف الأخيرة على أنها فى غير أوقات العمل العادية . كما ركزت الدراستان على المشاكل الصحية فقط وإنعكاساتها على درجة يقظة العامل وانتباهه .

والنتائج المستخلصة من الدراسات السابقة هو أن هناك مشاكل تواجه العاملين بالوردى ، وأن ردود أفعالهم تجاه مواجهة هذه المشاكل تختلف . ولكن ما هو ترتيب هذه المشاكل وفقا لدرجة مواجهة العاملين لها ؟ وما هى المشاكل الإدارية المصاحبة للعمل بالوردى ؟ وما هو دور هذه المشاكل فى التأثير على أداء العاملين ؟ وما هى أهم المتغيرات التى تؤثر فى النهاية على إنتاجية العاملين بالوردى ؟ .. كلها تساؤلات لم توفر الدراسات السابقة إجابات عليها ، وهو ما تسعى تلك الدراسة الى تحقيقه .

## هدف البحث :

يهدف الباحث - من خلال إجرائه لهذا البحث - الى تحقيق عددا من الأهداف تتمثل فيما يلى :

١ - تحديد المشاكل الإجتماعية ، والصحية والأسرية ، والإدارية التى تواجه العاملين بالوردى ، مع تحديد درجة معاناتهم منها ، ومدى تأثير كل منها على آدائهم .

٢ - تحديد الدور الذى تقوم به بعض المتغيرات فى التأثير على أداء العاملين بالوردى .

٣ - تقديم التوصيات اللازمة - على ضوء ما يسفر عنه هذا البحث من نتائج - لمواجهة ما قد يعترض العمل بالورادى من مشاكل ، بما يمكن من زيادة فعاليته.

## فروض البحث :

يسعى هذا البحث الى اختبار مدى صحة الفروض التالية :

- ١ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات المشاكل الصحية والإجتماعية والإدارية فى مواجهة العاملين بالورادى لكل منها .
- ٢ - لا توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعات المشاكل الصحية والإجتماعية والإدارية فى تأثير كل منها على أداء العاملين بالورادى .
- ٣ - أن هناك مجموعة من المتغيرات المستقلة التى ليس لها تأثير دال إحصائيا على أداء العاملين بالورادى ، وأن هذه المتغيرات هى :
  - أ - الحالة الزوجية للعامل بالورادى .
  - ب - درجة إقتناع العامل بمواعيد بدء ونهاية الورادى .
  - ج - المستوى التعليمى للعامل بالورادى .
  - د - درجة إقتناع العامل بالعمل بالورادى .
  - هـ - درجة إقتناع العامل بتناوب جدول الورادى المطبق .
  - و - درجة إقتناع العامل بالورادى بالمزايا والامتيازات التى يحصل عليها .
  - ز - عدد سنوات خبرة العامل فى العمل بالورادى .
  - ح - سن العامل بالورادى .

## أسلوب البحث :

إعتمد الباحث خلال إعدادة لهذا البحث على نوعين من الدراسة ، هما المكتبية: وفيها أطلع على عدد من المراجع قمتل فى الكتب العربية والأجنبية التى تطرقت لموضوع الدراسة ، بالإضافة الى الدوريات التى إحتوت على بحوث تناولت العمل بالورادى بالدراسة العلمية . أما النوع الثانى فتمثل فى الدراسة الميدانية : والتى

بدأت بتصميم الباحث لقائمة إستقصاء تم اعدادها على ضوء قراءاته النظرية .  
وقد إستند الباحث فى إعداده للقائمة على إستقصاء مينسوتا لقياس درجة  
الرضاء عن العمل ( MSQ ) Minnesota Satisfaction Questionnaire خاصة وأن هذا  
الاستقصاء قد إستخدم من جانب Sheldon Zedeck وزملاؤه فى دراستهم للمشاكل  
الصحية والأسرية المصاحبة للعمل بالورادى . وتم تقسيم القائمة الى ثلاثة مجموعات  
رئيسية ، تمثلت الأولى فى مجموعة المشاكل الصحية والعائلية ، واحتوت على سبع  
عشرة عبارة ، والثانية مجموعة المشاكل الإجتماعية ، واحتوت على اثنتا عشرة عبارة  
أما الثالثة فهى مجموعة المشاكل الإدارية واحتوت على عشرين عبارة . بالإضافة الى  
عدد من المتغيرات التى أريد إختبار تأثير كل منها على أداء العاملين بالورادى وهو  
المتغير التابع . وتم إختبار القائمة فى صورتها النهائية من خلال توزيعها على سبعين  
مفردة من مجتمع البحث وذلك للتأكد من شمولها ، ووضوح العبارات التى إحتوتها .  
وقد بلغ عدد العاملين بنظام الورادى بشركات القطاع العام الصناعى فى مدينة  
المنصورة (وهى الشركات محل الدراسة) ٥٢٠٠ عامل (٩٤) ، وعلى ضوء ثقة  
٩٥٪ ، - خطأ تقدير يقبله الباحث فى حدود + / - ٤٪ - نسبة توافر الخاصية  
محل القياس ٥ر لعدم وجود دراسات سابقة مرشدة ، يصبح حجم العينة ٣٥٨ مفردة ،  
تم توزيعها على الشركات مجتمع الدراسة باستخدام طريقة المعاينة الطبقية  
(التخصيص التناسب) ، والجدول رقم (١) يوضح ذلك التوزيع .  
أما إختيار مفردات العينة وتحديد نصيب كل شركة ، فقد تم بطريقة المعاينة  
العشوائية البسيطة من كشوف أسماء العاملين بالورادى الخاص بها ، وذلك باستخدام  
الجداول العشوائية . وقد إعتد الباحث على وسيلة المقابلة الشخصية فى استيفاء  
إستمارات الاستقصاء ، حيث استعان بعدد من المعيدى ، والمدرسين المساعدين ،  
ومساعدى الباحثين بالقسم فى هذه الاستمارات وتجميعها خلال شهرى مارس وأبريل  
من عام ١٩٩١ .

## جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة على مجتمع الدراسة

إسم الشركة	عدد العاملين بالورادى	نصيبها من العينة
شركة النصر للاسمدة والصناعات الكيماوية	٢٠٤٠	١٤٠
شركة النصر لصناعة الخشب الحبيبي والراتنجات	٤٦٠	٣٢
شركة الدقهلية للفزل والنسيج	١٨٧٥	١٢٩
شركة مصر للزيوت والصابون	٨٢٥	٥٧
المجموع	٥٢٠٠	٣٥٨

وفيما يتعلق بالتحليل الاحصائى ، فقد استخدم الباحث برنامج Microstat على الحاسب الآلى . حيث اعتمد على أسلوب تحليل التباين بين المجموعات Analysis of Variance لإختبار مدى صحة الفرضين الأول والثانى ، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد ، وكذا المتدرج Stepwise فى اختبار مدى صحة الفرض الثالث .  
وقد تمثل المتغير فى درجة تأثير أداء العاملين بالورادى ، ورمز له بالرمز " Y " أما المتغيرات الثمانية المستقلة التى تم إختبار مدى تأثيرها على المتغير التابع - والتى جاء ذكرها فى الفرض الثالث - فقد رمز لها بالرموز :  
 $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8$  ، على الترتيب الذى جاءت به .

## نتائج البحث

### أولا : إختبار مدى صحة الفرض الأول :

باستخدام أسلوب تحليل التباين ، لتحديد مدى وجود فروق لها دلالتها الإحصائية بين المجموعات الثلاث من المشاكل الصحية والإجتماعية والإدارية في درجة مواجهة العاملين بالورادى لكل منها ، يتضح من جدول تحليل التباين رقم (٢) أن قيمة F المحسوبة = ١٣١٩٩ ، وبمقارنتها بالجدولية عند مستوى معنوية ٥٪ يتضح أنها = ٣٢٣ ، مما يعنى أن المحسوبة أكبر ، ومن ثم رفض الفرض الإحصائى الأسمى (العدمى) ، وقبول الفرض البديل . أى أنه توجد إختلافات لها دلالتها الإحصائية بين هذه المجموعات من المشاكل فى درجة مواجهة العاملين بالورادى لكل منها .

ولترتيب هذه المجموعات من المشاكل وفقا لدرجة مواجهة العاملين بالورادى لها يتضح من خلال تحليل بيانات الجداول أرقام (٣) ، (٤) ، (٥) ، أن مجموعة المشاكل الإدارية تأتى فى المقدمة ، يليها المشاكل الصحية والأسرية ، ثم المشاكل الإجتماعية .

وبذلك يتبين أن مجموعة المشاكل الإدارية تحتل المرتبة الأولى فى مواجهة العاملين بالورادى ، مما يلقى بعبء المسئولية على الإدارة لأنها السبب الرئيسى فى مشاكل الورادى.

## جدول رقم (٢)

تحديد مدى وجود فروق دالة بين المجموعات  
في درجة مواجهة العاملين بالورادى لكل منها  
باستخدام تحليل التباين

---

مصدر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع	نسبه التباين
			المربعات	أوف المحسوبة
مجموع المربعات بين المجموعات				
الثلاث	٢	٣٠٨٤١٣,٦٦٥	١٥٤٢٠٦,٨٣٢	
مجموع المربعات داخل				
المجموعات أو الخطأ العشوائى	٤٦	٥٣٧٤٢٠,٠٠٩	١١٦٨٣٠,٤٤	١٣,١٩٩
مجموع المربعات الكلى	٤٨	٨٤٥٨٣٣,٦٧٣		

---

أما إنخفاض الأهمية التى تحتلها المشاكل الإجتماعية في درجة مواجهة العاملين لها ، فقد يرجع - وفقا لما يراه الباحث - إلى أن السمة المميزة لجانب كبير من العاملين بالورادى أنهم من غير حملة المؤهلات ، ويقطنون بالأحياء الشعبية بالمدن وكذا القرى المجاورة ، ولم يصلوا بعد الى مستوى الترفيه وحضور الحفلات وغيرها . وهى سمات تقلل كثيرا من عبء المشاكل الاجتماعية التى تعترض هؤلاء العاملين .

## ثانيا : إختبار مدى صحة الفرض الثانى :

بإستخدام أسلوب تحليل التباين ، لتحديد مدى وجود إختلافات لها دلالتها الإحصائية بين مجموعات المشاكل الثلاثة التى يواجهها العاملین فى درجة التأثير السلبى لكل منها على الأداء ، يظهر من جدول تحليل التباين رقم (٦) ، إن قيمة F المحسوبة = ١٤٣٤٣ر١٤ ، وبمقارنتها بالجدولية عند مستوى معنوية ٥٪ ، يتضح أن المحسوبة أكبر ، ومن ثم رفض فرض العدم ، وقبول الفرض البديل . وهو ما يعنى أن هناك إختلافات لها دلالتها الإحصائية بين المجموعات الثلاث للمشاكل التى يواجهها العاملین فى درجة تأثير كل منها على أدائهم .

ولترتيب هذه المجموعات الثلاثة من الشاكل وفقا لدرجة تأثير كل منها على أداء العاملین بالورادى ، يتضح من تحليل بيانات الجداول أرقام ٣ ، ٤ ، ٥ السابق الإشارة إليها ، بأن المشاكل الإدارية تأتى فى المقدمة من حيث تأثيرها السلبى على الأداء ، يليها المشاكل الصحية أو الأسرية ، ثم المشاكل الإجتماعية .

ومن هذه النتيجة يتضح أن هناك إهمالا من جانب الإدارة للعمل بالورادى ، ولعل صور هذا الإهمال تظهر فى تجاهلها توفير بيئة عمل صحية ، وإهمال صيانة الآلات بين الورديات ، وعدم إشراك العاملین بالورادى فى إتخاذ القرارات المتعلقة بهم خاصة تحديد مواعيد الورديات وأوقات الراحة . وأهمال تقديم الخدمات للعاملین بالورادى خاصة فى الورديات غير الصباحية ، وغيرها من صور الإهمال ، التى كانت محصلتها احتلال المشاكل الإدارية للمرتبة الأولى - بين المجموعات الثلاثة - فى تأثيرها السلبى على أداء العاملین بالورادى .





التاكل الأسرية والصحية للعمل بالوردي

من حيث درجة مراعاة العاملین لها - درجة تأثيرها على أدائهم

مراعاة العاملین بالوردي لها

التاكل الزسرية والصحية

تأثير كل منها على أداء العاملین بالوردي  
 أصالي درجة \*  
 أصالي درجة \*  
 تأثيرها على  
 تأثيرها على  
 المراعيها  
 المراعيها

رقم	تعدد العلاقات الزوجية بسبب التوزر وعدم الاستقرار المصاحب للعمل بالوردي	حرجان أفراد الأسرة من المبرمج للقسم والتبرعات والتزنيبة	تضرر متابعه الأولاد سوا، من حيث السطرك أو التمهيل الدراسي	صحية عارضة أي عمل أضر بانتظام يساهم في زيادة دخل الأسرة	فرض ضغوط على أفراد الأسرة للهدوء وعدم اللعب ، تكيفهم فوريين	تصلح النوم المسبق والتنظم لتعرض السهر في الوردية ما يزيد الارهاق	ترك الزوجة والأولاد في الورديات الليلية في رعب ما يزيد من التعلق عليهم	تعاظم النوم وبعض الهبات مضطربن سبب الراحة والنوم	المماناة من الاضطرابات المزمنة والتفرجة	قتان الشبية مع عمر الهضم لعدم انتظام مواعيد الوجبات	الاصبة بأمراض عميقة نتيجة الاجهاد والإرهاق لعدم كتابة أو انتظام النوم	انخفاض القدرة على التركيز بسبب الإرهاق ما يتطلب مساعدة المهيد	تضاؤل النوم بالليل ما يزيد من سيطرة الزوجة ويضعف الهية بين الأبناء.	حرمان الأسرة من بعض الخدمات أو السلم لعدم تلازم المصروف عليها مع مواعيد الراحة	زيادة المصاريف لزيادة ساعات الاضاعة وتكرار إعطاء الواجب باختلاف مواعيد	الوردي مع الحياة العادية	التعود بالهانة عند البقاء بالليل صباحا والأطفال والنساء. والكل يخرج لملئه
١	١٢١٩	٢٥٤	٢٥٨	١٢١٩	٢٥٤	٢٥٨	١٢١٩	٢٥٤	٢٥٨	١٢١٩	٢٥٤	٢٥٨	١٢١٩	٢٥٤	٢٥٨	١٢١٩	٢٥٤
٢	١٢٤٢	٢٤٧	٢٥٨	١٢٤٢	٢٤٧	٢٥٨	١٢٤٢	٢٤٧	٢٥٨	١٢٤٢	٢٤٧	٢٥٨	١٢٤٢	٢٤٧	٢٥٨	١٢٤٢	٢٤٧
٣	١٢٥٨	٢٥١	٢٥٨	١٢٥٨	٢٥١	٢٥٨	١٢٥٨	٢٥١	٢٥٨	١٢٥٨	٢٥١	٢٥٨	١٢٥٨	٢٥١	٢٥٨	١٢٥٨	٢٥١
٤	١٥٠٩	٤٢٢	٢٥٨	١٥٠٩	٤٢٢	٢٥٨	١٥٠٩	٤٢٢	٢٥٨	١٥٠٩	٤٢٢	٢٥٨	١٥٠٩	٤٢٢	٢٥٨	١٥٠٩	٤٢٢
٥	١٢٥٤	٢٥٠	٢٥٨	١٢٥٤	٢٥٠	٢٥٨	١٢٥٤	٢٥٠	٢٥٨	١٢٥٤	٢٥٠	٢٥٨	١٢٥٤	٢٥٠	٢٥٨	١٢٥٤	٢٥٠
٦	١٥٠٩	٤٢٢	٢٥٨	١٥٠٩	٤٢٢	٢٥٨	١٥٠٩	٤٢٢	٢٥٨	١٥٠٩	٤٢٢	٢٥٨	١٥٠٩	٤٢٢	٢٥٨	١٥٠٩	٤٢٢
٧	١١٣٣	٢١٦	٢٥٨	١١٣٣	٢١٦	٢٥٨	١١٣٣	٢١٦	٢٥٨	١١٣٣	٢١٦	٢٥٨	١١٣٣	٢١٦	٢٥٨	١١٣٣	٢١٦
٨	١٢١١	٢٣٨	٢٥٨	١٢١١	٢٣٨	٢٥٨	١٢١١	٢٣٨	٢٥٨	١٢١١	٢٣٨	٢٥٨	١٢١١	٢٣٨	٢٥٨	١٢١١	٢٣٨
٩	١٢١٠	٢٣٨	٢٥٨	١٢١٠	٢٣٨	٢٥٨	١٢١٠	٢٣٨	٢٥٨	١٢١٠	٢٣٨	٢٥٨	١٢١٠	٢٣٨	٢٥٨	١٢١٠	٢٣٨
١٠	١١٧٤	٢٢٨	٢٥٨	١١٧٤	٢٢٨	٢٥٨	١١٧٤	٢٢٨	٢٥٨	١١٧٤	٢٢٨	٢٥٨	١١٧٤	٢٢٨	٢٥٨	١١٧٤	٢٢٨
١١	١٤١٣	٢١٥	٢٥٨	١٤١٣	٢١٥	٢٥٨	١٤١٣	٢١٥	٢٥٨	١٤١٣	٢١٥	٢٥٨	١٤١٣	٢١٥	٢٥٨	١٤١٣	٢١٥
١٢	١٢٠١	٢١٢	٢٥٨	١٢٠١	٢١٢	٢٥٨	١٢٠١	٢١٢	٢٥٨	١٢٠١	٢١٢	٢٥٨	١٢٠١	٢١٢	٢٥٨	١٢٠١	٢١٢
١٣	١٢١٩	٢١٨	٢٥٨	١٢١٩	٢١٨	٢٥٨	١٢١٩	٢١٨	٢٥٨	١٢١٩	٢١٨	٢٥٨	١٢١٩	٢١٨	٢٥٨	١٢١٩	٢١٨
١٤	١٢٠١	٢١٢	٢٥٨	١٢٠١	٢١٢	٢٥٨	١٢٠١	٢١٢	٢٥٨	١٢٠١	٢١٢	٢٥٨	١٢٠١	٢١٢	٢٥٨	١٢٠١	٢١٢
١٥	١٢١٣	٢١٦	٢٥٨	١٢١٣	٢١٦	٢٥٨	١٢١٣	٢١٦	٢٥٨	١٢١٣	٢١٦	٢٥٨	١٢١٣	٢١٦	٢٥٨	١٢١٣	٢١٦
١٦	١٢١٩	٢١٨	٢٥٨	١٢١٩	٢١٨	٢٥٨	١٢١٩	٢١٨	٢٥٨	١٢١٩	٢١٨	٢٥٨	١٢١٩	٢١٨	٢٥٨	١٢١٩	٢١٨
١٧	١٢٢٢	٢١٩	٢٥٨	١٢٢٢	٢١٩	٢٥٨	١٢٢٢	٢١٩	٢٥٨	١٢٢٢	٢١٩	٢٥٨	١٢٢٢	٢١٩	٢٥٨	١٢٢٢	٢١٩

الترتيب الحسني العام لمواجبه التاكل الأسرية والصحية = ١٠.٨٢ + ١٧ = ٢٧.٨٢  
 الترتيب الحسني العام لتأثير التاكل الأسرية والصحية على الأداء = ١٧ + ٢٣.٨ = ٤٠.٨

جدول رقم (٥)

المشاكل الإدارية للمثل بالمرادى  
من حيث درجة مواجهة الممثلين لها - ودرجة تأثيرها على أدائهم

تأثير كل منها على أداء الممثلين بالمرادى

المشاكل الادارية

ترتيبها	متوسط درجة تأثيرها على الأداة.	حجم العينة	احصالي درجة وتأثيرها على الأداة.	ترتيبها	متوسط درجة مواجهتها	حجم العينة	احصالي درجة مواجهتها
٨	٣٩١٢	٢٥٨	١٤٠٢	١٠	٤٣٠١	٢٥٨	١٤٣٧
١١	٣٨٨٣	٢٥٨	١٣٧٠	١٣	٣٩٩٧	٢٥٨	١٤٢١
٢	٤١١٣	٢٥٨	١٤٧٧	٢	٤٣٠	٢٥٨	١٥٣٩
٧	٣٩١٣	٢٥٨	١٤٠٦	٦	٤٣١١	٢٥٨	١٤٧٢
١٨	٣٣٠٣	٢٥٨	١٠٨٤	١٩	٣٥٥٦	٢٥٨	١٢٧٤
١٥	٣٥٥٦	٢٥٨	١٢٧٥	١٤	٣٩٩٠	٢٥٨	١٣٩٥
١	٤٢٦١	٢٥٨	١٥٢٦	١	٤٣٣١	٢٥٨	١٥٤٣
١٣	٣٧٢٢	٢٥٨	١٣٣٢	١٥	٣٩٩٠	٢٥٨	١٤٤٦
٦	٣٩٤٤	٢٥٨	١٤١٢	٨	٤٣٠٧	٢٥٨	١٤٥٧
١٧	٣٣٢٢	٢٥٨	١١٥١	١٧	٣٧٧٧	٢٥٨	١٣٤٩
١٦	٣٣٢٨	٢٥٨	١١٧٣	٢٠	٣٤٤٥	٢٥٨	١٢٣٤
١٠	٣٣٨٤	٢٥٨	١٣٧٤	١١	٣٩٩٨	٢٥٨	١٤٢٤
٤	٣٩٩١	٢٥٨	١٤٢٨	٧	٤٣٠٩	٢٥٨	١٤٦٥
٢٠	٣٨٥٥	٢٥٨	١٠١٩	٤	٤٣٢٣	٢٥٨	١٥١٤
٩	٣٨٩٦	٢٥٨	١٣٨٢	١٢	٣٩٩٨	٢٥٨	١٤٢٥
١٩	٣٩١٧	٢٥٨	١٠٦٥	١٨	٣٣٧١	٢٥٨	١٣٢٩
٥	٣٩٩٦	٢٥٨	١٤١٩	٣	٤٣٢٨	٢٥٨	١٥٣٣
١٢	٣٨٨٢	٢٥٨	١٣٦٧	٥	٤٣٢٣	٢٥٨	١٥١٥
١٤	٣٩١٠	٢٥٨	١٢٨٩	١٦	٣٣٧٧	٢٥٨	١٣٥١
٣	٤٣٠٤	٢٥٨	١٤٤٦	٩	٤٣٠٦	٢٥٨	١٤٥٥
	٧٣٧٥				٧٩٦٨		

١- انخفاض الاهتمام بمستويات التهيئة أو الاضحية أو الضروية داخل المشاعر  
٢- الجسود الوظيفي ، وانخفاض فرص الترقية للمناصب الادارية  
٣- عدم كفاية الأرباح أو الامتيازات تجلب / أو الحفاظ على الممثلين بالمرادى  
٤- وجود قواعد الانتقال بين المرادى ، أو منها إلى العمل الصناعي  
٥- التعرف على تطبيقات وقرارات الإدارة مصادره لعدم توافر خطوط اتصال واضحة معها  
٦- انفراد الإدارة بالقرارات المرتبطة بالمرادى دون معرفتها بحال المرادى  
٧- بعض الخدمات تقدم بصورة رمزية ودعا تحرم منها ووديات الليل أو بعد الظهر  
٨- تفصيل موظفي الإدارة في صرف المستحقات أو تخصيص الامتيازات  
٩- الاشراف بالمرادى يكون صوريا ، فكثيرا ما يزعم المرادى البت في المشاكل التي يصام  
١٠- أن الإدارة ليس لها الا الممثل المماثل ، وتبادر بالتخلي عن من يصبح غير لائق  
١١- سوء العلاقات بين الزملاء خاصة ، وأن العمل بالمرادى تزيد فيه العنادات لفرز الأعصاب  
١٢- عدم ملائمة أوقات الراحة في المدن أو الترقية  
١٣- تجاهل ترتيب بيئة العمل في نهاية الوردية ما يعيق وقت الوردية التالية  
١٤- توحيد نظام التحفيز لجميع المرادى بغير تمييز بين مراتبها  
١٥- عدم الاهتمام بعيان الآلات بين الورديات أو أيام الراحة ما يزيد من فرص الأعطال  
١٦- عدم دخول سيارات المرادى بعض القرى أو الأحياء ما يكثف مشقة السير إليها على الأتقار  
١٧- عدم توافر ملائمة وثاقبة بالمشار ضد الضباب والوردية ما يزيد التمس والاهتمام  
١٨- التعمد بالمهانة في حالة التردد على الإدارة لتفضيل المرادى المادية في الدخول وتلبية المطالبات  
١٩- تجاهل الظروف الصحية أو الاجتماعية التي يمر بها الممثل بالمرادى  
٢٠- تقادم الآلات وانخفاض فيها الإنتاج ما يتطلب مسانعة الجهود في العمل عليها

متوسط العسائ المماثل لتأثير المشاكل الادارية على الأداة = ٣٩٦٨ = ٢٠ + ٧٣٧٥  
متوسط العسائ المماثل لتأثير المشاكل الادارية على الأداة = ٣٩٦٩ = ٢٠ + ٧٣٧٥

## جدول رقم (٦)

تحديد مدى وجود فروق دالة بين المجموعات  
في درجة تأثير كل منها على أداء العاملين بالورادى

مصدر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	نسبة التباين أو ف المحسوبة
مجموع المربعات بين المجموعات الثلاث	٢	٦٦٦٧٣٢,٧٨٧	٣٣٣٣٦٦,٣٩٤	١٤,٣٤٣
مجموع المربعات داخل المجموعات أو الخطأ العشوائى	٤٦	١٠٦٩١٣٤,٣١٥	٢٣٢٤٢,٠٥٠	
مجموع المربعات الكلى	٤٨	١٧٣٥٨٦٧,١٠٢		

ولعل تحليل هذه النتيجة يبين أن رفع أداء العمل بالورادى يعد أمراً ممكناً، خاصة بعد أن إتضح أن مسئولية هذا الانخفاض ترجع - فى المقام الأول - الى المشاكل الإدارية ، وهى مشاكل فى مقدور الإدارة السيطرة عليها ، بل وعلاج معظمها ، بعكس الحال لو ظهر التحليل أن المشاكل الأسرية أو الاجتماعية هى المسئولة عن هذا الانخفاض فى الأداء ، لأنه فى مثل هذه الحالة قد يصعب على الإدارة علاج معظم هذه المشاكل ، أو حتى السيطرة على بعضها .

ولتحديد أي هذه المجموعات كان له مساهمته فعالة فى احداث هذه

الاختلافات فى التأثير على الأداء ، يتضح من استخدام اختبار شيفيه Scheffe's Test ، أن :

- الحد الأدنى للفرق بين أي مجموعتين من المشاكل ( القيمة الحرجة ) =

$$\frac{2 \times (1 - m) \times c \times 2 \times f}{n}$$

-

$$138,63 = \frac{3,23 \times 23242,05 \times 2 \times 2}{10620}$$

- الفرق المطلق بين مجموعتي المشاكل الصحية والاجتماعية = ١٤٧,٨٨
- الفروق المطلقة بين مجموعتي المشاكل الصحية والادارية = ١٤٦,٩٧
- الفروق المطلقة بين مجموعتي المشاكل الاجتماعية والادارية = ٢٩٤,٨٥

وبمقارنة الفروق المطلقة مع الحد الأدنى للفرق بين أي مجموعتين ، يتضح أن كل منها أكبر من الحد الأدنى ، وبالتالي يتبين أن هناك دورا فعالا لكل مجموعة من المجموعات الثلاث فى إحداث هذه الإختلافات ، بحيث لا يمكن اهمال أيها منها

### ثالثا : اختبار مدى صحة الفرض الثالث:

باستخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحديد مدى وجود تأثير له دلالة الاحصائية للمتغيرات المستقلة موضوع الدراسة على المتغير التابع ، يتضح من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (٤) مايلى :

١- أن معامل التحديد المعدل ( نسبة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع )

يبلغ ٦٤ر٤٣ % .

٢ - أن معامل الارتباط المتعدد يبلغ ٨١ر% .

٣ - أن المتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوي على المتغير التابع هي :  
 $x_3$  ،  $x_4$  ،  $x_6$  ،  $x_7$  ، حيث أن ف المحسوبه لكل منها أكبر من

القيمه الجدولية ( + ١٩٦ ) عند مستوى معنوية ٥ % .

٤ - أن المتغير المستقل  $x_4$  هو أقوى المتغيرات تأثيرا في المتغير التابع ، إذ يؤثر فيه بنسبة ٥١ر٣٤ % ، يليه في ذلك المتغير  $x_7$  ، ثم المتغير  $x_3$  ، ثم المتغير  $x_6$  .

وتدعيما لهذه النتيجة أعتمد الباحث على أسلوب الانحدار المتدرج Stepwise ، وهو ما تظهر نتائجه في صفحات ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٧ بالملحق . حيث بدأ البرنامج بادخال  $x_4$  كأقوي المتغيرات ، ثم  $x_7$  ، ثم  $x_6$  ، ثم  $x_3$  ، مع اهمال المتغيرات الأخرى لعدم وجود تأثير معنوي لأي منها على المتغير التابع .

ولا شك أن المتغير  $x_7$  - والذي يعبر عن درجة اقتناع العاملين بالعمل بالورادى - يعد أقوى المتغيرات المستقلة في احداث تأثير سلبى على الأداء . ولما كانت فرصة الادارة فى التركيز على توافر درجة أعلي من القناعة عند تعيين العاملين بالورادى غير متاحة ، لأن هناك مشكله أساسا فى استقطابهم ، لذلك كان لزاما عليها أن تسعى لمواجهة مشاكل العمل بالورادى كأسلوب لزيادة قناعة العاملين ، لا سيما بزيادة الامتيازات التى يحصلون عليها ، خاصة وأن التحليل الاحصائى قد أظهر أيضا أن عدم رضاء العاملين عن تلك المزايا والامتيازات التى يحصلون عليها ( متغير  $x_6$  ) يعد أحد المتغيرات التى لها تأثيرا سلبيا على الأداء . أما المتغيرات الأخرى المستقلة ذات التأثير فى المتغير التابع - وهى الخبرة ( متغير  $x_7$  ) ، والحالة الزوجية ( متغير  $x_3$  ) - فقد يصعب على الإدارة التحكم فىها لتعديل الاداء ، على الأقل حاليا فى ظل المشكله التى تواجهها فى استقطات العاملين بالورادى .

جدول رقم (٧)

استخدام تحليل الانحدار في تحديد مدى دلالة تأثير المتغيرات  
المستقلة على أداء العاملين بالورادى كمتغير تابع

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	ت. المحسوبة	معامل مربع الارتباط الجزئى
x1	٣٢١٣٤	٢٤٤٧٦	١٣١٣	٠٠٤٩
x2	١٤٥٠١	٢٤١٦١	٦٠٠	٠٠١٠
x3	٢٥٦٥٤	١١٨٥٢	* ٢١٦٤	٠١٣٢
x4	٧٦٧٠	٠٤٠٠	* ١٩١٩٠	٥١٣٤
x5	- ٠٠٠٣٩	٠٠٥٠١	٠٧٨	٠٣٦٣
x6	١٥٢٢	٠٤٤٧	* ٣٤٠٧	٠٣٢٢
x7	٨٣١٤	٢١٢٣	* ٣٩١٥	٠٤٢١
x8	- ١٣٦٩	٢٠٨١	٦٥٨	٠٠١٢

مقدار ثابت ١٠٥٩٠٨٨ -

٦٤٤٣

## توصيات البحث

فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها ، تتلخص أهم توصيات هذا البحث فيما يلى :

- ١ - ضرورة تبنى الإدارة لمشاكل العمل بالورادى ، بعد أن تبين من التحليل أن مجموعة المشاكل الادارية تحتل المرتبة الأولى بين مجموعات المشاكل التى تواجه العاملين بالورادى ، وتؤثر سلبيا على آدائهم . خاصة وأن بعض هذه المشاكل يمكن التخلص منها دون أعباء اضافية تتحملها الإدارة. وفى هذا الصدد تتمثل أهم مساهمات الإدارة فيما يلى :
  - (أ) ضرورة توفير خطوط اتصال واضحة بينها وبين العاملين ، بحيث يمكنها توصيل تعليماتها لهم ، والتعرف على ردود أفعالهم مباشرة بما يرفع من معنوياتهم ، ولا يدع الفرصة لتنشيط الشائعات التى قد تحرص خطوط الاتصال غير الرسمية على الترويج لها . كما يجب على الادارة أن تشرك العاملين بالورادى فى صنع كل القرارات المتعلقة بهم .
  - (ب) ضرورة احترام الإدارة لظروف العامل - سواء الصحية أوالاجتماعية - لأن تجاهلها يترك أثرا غير طيب فى نفوس العاملين . وهذا لا يتطلب من الإدارة أكثر من الحرص على معاملة العامل كإنسان له ظروفه الخاصة ، وكذا احترام القواعد التى وضعتها فى هذا الصدد ، وتجنب مخالفتها من خلال اعطاء تعليمات غير مكتوبة .
  - (ج) ضرورة فتح فرص تقلد مراكز وظيفية أفضل أمام المجددين من العاملين بالورادى ، كأن يتقلدون وظائف اشرافية ، أو تتاح أمامهم فرصة الانتقال الى العمل الصباحي ، أو استكمال الدراسة ، أو يكون لهم أية تقدير معنوى من أي نوع آخر .
  - (د) عدم اهمال تقديم الخدمات لعمال الورديات غير الصباحية خلال ساعات العمل ، فلا بد من التخطيط لتوفير الخدمات الطبية ، وشئون العاملين .

والكائنين وغيره بشكل فعلى وليس من خلال التقديم الصورى لها ، بعد ما تبين أن ذلك يعد صور التمييز فى المعامله ضدهم ، ويترك أثرا سينا عليهم

(هـ) التخلّى عن بعض مظاهر التفرقة فى المعامله التى تظهر الإدارة بعدم التعاطف مع عمال الوردادى ، فعلى الأقل يجب أن تشعرهم الإدارة بأنهم محل اهتمامها ، وأن لهم حقوقهم التى تحرص على اعطائها لهم ، وأن توفر لهم المعامله الطيبة التى تشعرهم بأنهم جزء حيوى من كيان المنشأة .

(و) اعطاء كافة السلطات والصلاحيات لمشرفى الوردادى ، حتى يمكنهم القيام بدور حيوى خلال الوردديات التى يشرفون عليها ، بدلا من الدور الصورى الذى يقومون به حاليا ، والذى ينجم عنه امتداد فترة معاشة العاملين بالوردادى للمشاكل حتى تعرض على الإدارة فى الصباح .

(ز) أن تظهر الإدارة بعض صور التكريم للعاملين الذين يثبت الفحص الطبى أنهم أصبحوا غير لائقين ، حيث أن ذلك يترك أطيّب أثر فى نفوس زملائهم لرؤيتهم بأن من يصاب منهم بمكروه لا تبادر الإدارة بالتخلّى عنه .

(ح) ضرورة الاهتمام بتوفير الصيانة الدورية للآلات سواء أيام الراحة ، أو بين الوردديات ، لتجنب زيادة الأعطال . كما يجب أن يكون هناك عماله مناوبه بين الوردديات لتنظيف عناصر الانتاج ، واعادة ترتيب الآلات فى نهاية كل وردية ، وقبل بداية الوردية التالية لها . فإن لم يتيسر تدبير هذه العماله ، فيجب أن يركز الاشراف على التأكد من أن كل عامل قد أعاد كل شئ لما كان عليه قبل بداية الوردية ، ويمكن أن يتحقق له ذلك من خلال توفير بعض صور التحفيز .

(ط) أن تحاول الإدارة - قدر الاستطاعة - تعديل بعض مسارات سيارات نقل العاملين بما يحقق أكبر قدر من الراحة لهم ، وتجنبنا لارهاقهم سواء فى رحلة الذهاب أو العودة ، وحبذا لو حرصت الإدارة على تحقيق هذا المطلب على الأقل فى الوردديات التى تبدأ و / أو تنتهى فى المساء أو



الصباح الباكر .

(د) أن تحرص الإدارة - وتمويل من النقابات ، أو الدولة ، أو بنوك الاسكان ، أو احتجاز جزء من الأرباح - على تدبير عمارات سكنية للعاملين بالورادي، لأنها تحقق مزيدا من الراحة والاستقرار لهم ، بل وتساهم في علاج الكثير من المشاكل الأخرى التي يعانون منها .

٢ - أنه إنطلاقا من أن المنشآت تعد أحد الأنظمة المفتوحة التي تتأثر بما يجرى في المجتمع ، وفي الوقت نفسه تؤثر فيه ، يجب أن يكون للإدارة هذا الدور التأثيري من خلال التصدي لبعض المشاكل الأسرية والاجتماعية التي تواجه العاملين بالورادي ، حتى يتسنى للعامل أن يشعر بأنه يمارس دوره الأسري والاجتماعي كأى شخص آخر ، فمثلا يمكن للإدارة :

(أ) تنظيم الحفلات والرحلات الترفيهية التي يستفيد منها العاملين بالورادي، وتساهم في الترفيه عنهم وأسرههم .

(ب) عقد لقاءات دورية مع العاملين بالورادي للتعرف على ما قد يعترضهم من مشاكل خاصة ، مثل حالات التعثر الدراسي للأولاد ، وغيرها ، مع محاولة علاجها قدر الامكان ، لأن تراكم مثل هذه المشاكل على العامل قد يدفعه الي الإتيان ببعض انماط السلوك الغير سوى ، والتي يكون لها الأثر السلبي على آدائه .

(ج) توفير الخدمات التي يستفيد منها أسر العاملين بالورادي ، على أن يستمر تقديمها خاصة في الأوقات الغير عادية تقديرا لظروف هؤلاء العاملين. ومن أمثله ذلك اقامة مجتمعات استهلاكية ، ونوادي ، ومنتزهات خاصة، لأن ذلك يحقق مزيد من الاستقرار للعاملين وأسرههم .

(د) القيام بدور اعلامي ، على الأقل في البيئة المحيطة ، تبين فيه ادارة الشركة أهمية العمل بالورادي ، ودوره في تدعيم الكيان الاقتصادي .

ومدى الإقدام على هذا العمل وتقديره فى الدول المتقدمة . والامتيازات التى يمكن أن تقدم للعامل بالورادى لسمو الدور الذى يقوم به تجاه مجتمعه ، حتى تتمكن الإدارة من زيادة درجة قبول هذا العمل اجتماعيا ومن ثم تتاح أمامها فرصة توسيع دائرة الاستقطاب .

٢ - أنه بعد أن تبين أن أهم المتغيرات المستقلة التى تؤثر فى أداء العاملين بالورادى هو عدم اقتناعهم بذلك العمل ، يجب ألا تقف الإدارة عاجزة ، فبجانب الأخذ بالتوصيات السابقة - التى تساهم كثيرا فى زيادة درجة قبول العمل بالورادى - يجب أن يكون لها مساهمة أيضا فى زيادة وعى العاملين بالورديات ، وتبصيرهم بأهمية العمل الذى يقومون به ، ومدى مشاركة كافة المسئولين بالشركة لهم فى اهتماماتهم ، بل وحرصهم على علاج ما قد يعترضهم من مشكلات سواء داخل الشركة أو خارجها .

## المواش

- 1 - James G. Morris . Night work : its effects on family and social life , International labour conference , 76th seisson 1989, Geneva: I.L.O., p.p 12-13
- 2 - Ibid .
- 3 - Ibid.
  - Joseph E.Thurman and Gabriele Trak ,prta-time Work in International perspective , International labour Review , Geneva : I.L.O., Vol. 129., 1990 , P.36.
- 4- James G. Morris , op .. Cit ., P.13
- 5 - James Walker . Human aspects of shiftwork , Institute of personnel Management , Central House Upper Woburn place : London , 1988 , p.21.
- 6 - International Labour Office , Management of Working Time in Industrialised Countries : main deocuments of social problems connected with shiftwork , Geneva : I.L. O, May 1987 , p.18 .
- 7 - Derek Torrington and John Chapman , personnel Management second Edition , London : prentice - Hall International Inc ., 1983, P. 453.
  - Paul pigors and çharles A.Myers , personnel Administration : A point of View and a Method , Eighth Edition , New York : McGraw-Hill book Co., 1977, p.325 .

٨ - المنظمة العربية للعلوم الإدارية . مركز البحوث . سلسلة الفكر الإداري المعاصر ٢٧ ، ساعات العمل ونظم الأجازات فى العالم -دراسة مقارنة . صلاح الدين عبدالغزير ، أبريل ١٩٧٨ ، ص ١١ .

9 - Richard M.Hodgetts , Modern Human Relations at work . Fourth Edition , The Dryden press , A Division of Holt , Rinehart and Winston Inc., 1990 . P.237 .

10- Ibid

11 - International Labour Office , cit , P, 18 .

12 - Thomas A. Mahoney and others , workers perceptions of the fourday Week , california Management Review . University of California : Graduate school of business Administration . Vol XVIII , No.1 , Fall 1975 , P. 31 .

13- Rolande Cuvillier ,The reduction of working time : scope and implications in industrialized market economies , Geneva . I.L.O., 1989, p. 37 .

١٤ - ج . كارينتيز ، ب ، كازاميان ، العمل الليلي وتأثيره على صحة العمال ورفاهيتهم ، ترجمة : الإدارة العامة للإعلام والتوجيه المهني بوزارة الدولة للقوة العاملة والتدريب ، القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٨٤ ، ص ١٤ .

15 - James Walker , op , cit ., P.36

16 - International Labour Office , Op. cit , p.p. 12- 13

- Sheldon Wedeck and others , shiftwork schedules and their Relationship to : Health , Adaptation , Satisfaction , and turnover Intention . Academy of Management Journal , Vol. 26 , No.2. June 1988 , p.306 .

17 - International labour Office , p. 24.

18 Ibid . p.p. 83 84 .

١٩ - المرجع السابق ، ص ١٥ .

- James G. Morris , op. Cit., p.11

20 - James walker , op . Cit ., p.86 .

٢١ - المرجع السابق ، ص ٨٦ - ٨٧

22 - James G. Marris , op . cit ., p.11

٢٣ - المرجع السابق ، ص ٨٧ .

24 - Paul pigors and charles A.Myers , op. cit., p. 348

25 - Paul pigors and charles A.Myers , personnedl Adinistration :

A Point of View and a Method , Ninth Edition , New York :  
McGraw - Hill Book co., 1981 , P.347 .

36- Stanley D. Nollen , New Work Schedules in practic : Managing Time  
in a changing society , New york : Van Nostr and Reinhold Co.  
1989 , P. 157 .

٢٧ المرجع السابق ، ص ٣٧ .

28 - International labour Office , op . cit , p, 26

٢٩ - المرجع السابق ، ص ٥٣ .

٣٠ - المرجع السابق ص ٤١ .

31 - Ibid , P. 25

- James G.Morris , op. Cit ., P. 9.

٣٢ - المرجع السابق ، ص ٥٢

٣٣ - المرجع السابق ، نفس الصفحة .

- Sheldon Zedeck and others , op. cit., p.297

٣٤ - المرجع السابق ، ص ٥٣

- James Walker , op. Cit ., P. 92

35 - James G. Morris, op . Cit , p.9.

- Paul pigors and charles A. Myers , personnel Administration :  
A point of view and a Method , Eight Edition , op. cit , P. 323.

36 - James Walker , op . Cit . P. 64.

٣٧ - المرجع السابق ، ص ٥٧

- James G.Morris , op ., Cit , p. 9.

- International Labour office , op. cit ., p.25

38 - James G. Morris , op . Cit ., P.9.

٣٩ - المرجع السابق ، ص ٣٥

40 - Stenphen E. Bechtold & Larry W Jacobs , Implicit Modeling of  
Flexible break Assignments in optimal shift schduling , Management  
science : Journal of the Instituteof Management sciences , Vol 26,  
No . 11, November 1990 p.134

٤١ - المرجع السابق ، ص ٨٠

- James G. Morris , op . cit., '٥

42 - Ibid., P.10

٤٣ - المرجع السابق ، ص ٧٨ - ١٠١

44 - Derek Torrington and John Chapman , op . cit ,p.453

45 - International Labour Office , op. Cit . p.68.

46 - James Walker , op . cit , p.p 91 - 92.

٤٧ - المرجع السابق ، ص ٨٠ - ٨١ .

٤٨ - المرجع السابق ، ص ٨٢ .

49 - Ibid ., p.86 .

٥٠ - المرجع السابق ، ص ٩٤ .

51 - IBID , P.P 101 - 102 .

52 - Paul pigorsand charles A. Myers , personnel Administration :  
a point of view and a Method , Ninth Edition , Op. Cit. p. 347

53 - Intrnational Labou Office , op. Cit., p. 28

- Paul Pigors and Charles A. Myers ,personnel Administration:

54 - Lestrer R. Bittel , What Every Supervisor should know , New York  
: Gregg Division McGraw co., Fourth Edition , 1990 , P.472 .

٥٥ - المرجع السابق ، ص ٩٥

٥٦ - المرجع السابق ، ص ٩٦

٥٧ - المرجع السابق ، نفس الصفحة .

٥٨ - المرجع السابق ، نفس الصفحة

59 - Drek Torrington and John Chapman , op. cit ., p. 455

60 - James Walker , op . Cit . P. 170

- 61 - Derek Torrington and John Chapman , op . cit . , p. 455
- 62 - International Labour Office , op . cit . , p. 27 .
- 63 - James Walker , op. Cit . , P. 69 .  
- Ibid .
- 46 - Ibid . , p. 32
- 65 - Lester R. Bittel , op . Cit . , p.473.
- 66 - James walker , op . cit . , p.p 48 - 50 .
- 67 - Paul pigors and charles A. Myers, personnel Administration :  
Apoint of View and a Method , Eighth Edition , op . , Cit . , 327 .  
- Inbid . , p. 154 .
- 68 - Ibid , P. 173 .
- 69 - Sheldon Zedeck and Others , op. cit , p.p. 297 - 298 .
- 70 - Ibid . , P. 308.
- 71 - James G. Morris , op . cit , p 11 .
- 72 - Roberto Zachmann , Reduction of Working Time as a means to  
reduce unemployment : A micro - Ecomomic perspective ,  
International Labour Review : Geneva, vol . 125 , No. 2, March .  
April 1986 , p.p. 146 - 165 .
- 73 - Sheldon Zedeck and Others , op . Cit , p. 298 .
- 74 - International Labour Office , op.cit . , p. 26 .
- ٥٧ - المرجع السابق ص ٦٢ .
- ٥٨ - المرجع السابق ، ص ١١٨ .
- 77 - Vincent A . Mabert , Acase study of Encoder Shift Scheduling  
under uncertainty , Management Science , The Instiute of  
Management Sciences , Vol . 25, No.7 July 1979 , p.624



- 79 - James Walker , op . cit . P. 32 .  
80 - Lester R. Bittel , Op . cit . , p . 472 .  
81 - James Walker , opcit . p.p 48 - 50 .  
82 - Ibid . p. 145 .

٨٣ - المرجع السابق ، ص ٦٢ .

٨٤ - المرجع السابق ، ص ٧٢ .

- 85 - James G.Morris ,op. cit , p.11  
86 - James Walker , op . Cit . , p.p. 01 - 102 .

٨٧ - المرجع السابق ، نفس الصفحة

- 88 - Sheldon Zedeck and others , op. Cit., pp.297 : 308 .  
89 - Mann F.Mcloughlin & D.P. Warwick , shift Wrok : the social ,  
psycholglcal and physical consequences . ann Arbor : University of  
Michigan press , 1965 .  
90 - R.Dunham , shift Work : A revie and theoretical analysis , Academy  
of Management Review , 1977, 2, p.p. 624 : 634.  
91- International labour office , op . Cit . p. 62 .  
92 - Vincent A. Mabert , op .cit . p.p. 624 : 633 .  
93 - James walker , op . cit . p.p. 44 : 51 .

٩٤ - تبلغ شركات القطاع العام الصناعي التي تزاوّل العمل بالورادى بمدينة المنصورة  
ست شركات ، اثنين منهاهما : شركة مصر للألبان ، ومضارب شرق الدلتا تم  
استبعادها من الدراسة لأن العمل بالورادى بهما غير منتظم مثل الشركات  
الأخرى . وانما هو عمل موسمي مؤقت لا يلجأ اليه الا عند الضرورة .

## المراجع

### أولا : العربية :

- ١ - ج. كاريننتيز . ب . ، كازاميان ، العمل الليلي وتأثيره على صحة العمال ورفاهيتهم. ترجمة : الإدارة العامه للإعلام والتوجيه المهني بوزارة الدوله للقوى العامله والتدريب ، القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٨٤ .
- ٢ - المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مركز البحوث . سلسلة الفكر الإداري المعاصر ٢٧ ساعات العمل ونظم الأجازات فى العالم - دراسة مقارنة . صلاح الدين عبدالعزيز . أبريل ١٩٧٨ .

### ثانيا : الأجنبية :

#### a) Books :

- 1 - Bittel . Lester R. What Every Supervisor should Know New York : Gregg Divison McGraw - Hill book Co. Fourth Edition 1990
- 2 - Cuvillier , Rolande . the reduction of working time scope and implications in industrialized market economies Geneva I L.O.1989 .
- 3 - Hodgetts , Richard M. Modern Human Relations at work . Fourth Edition , The Dryden press . A Division of Holt. Rinehart and Winston Inc. 1990 .
- 4- Nollen , Stanley D. New Work Schedules in practice: Managing time in a changing society New Y van Nostr and Reinhold co. 1989

- 5 - Pigors , pul . Charles A. Myers. Personnel Administration : A point of View and a Method .Ninth Editin . New York : McGraw- Hill book Co. 1981 .
- 6 - Pigors , paul . charles . A. Myers personnel Administration : A point of view and Method . Eighth Edition .,New York : Mcgraw - Hill Book Co. 1977 .
- 7 - Torrington , Derek ., Hohn Chapman . personnel Management . Second Editin London : Prentice - Hall Internatinal Inc . 1983.
- 8 - Walker , James . Human Aspects of shiftwork . Institute of personnel Management . Central House , Upper Woburn Place : London . 1988 .

#### **b) Others**

- 1 - Bechtold , Stephen E. & Larry W.Jacobs . Implicit Modeling of Flexible break Assignments in optimal shift scheduling management scinece : Journal of the institute of Management scineces . vol . 36 ,No. 11 . November 1990 .
- 2 - Dunham , R.b .shift work : A review and theoretical analysis . Academey of Management Review .2. 1977 .
- 3 - Internatinal Labour Office . Management of working Time in Industrialised countries : main documents of social problems connected with shiftwork . Geneva L: L.O. May 1987 .
- 4 - Mabert ,vincent A. A case study of Encoder shift scheduling under uncertainty . Management science . The institute of Management sciences . Vol . 25 No . 7.July 1979 .
- 5 - Mahoney , Thomas A. and others , workers perceptions of the four

- Day week . California Management review University of California  
:Graduate scholl of Business Administration vol XVIII . No 1  
Fall 1975 .
- 6-r Mcloughlin , Mann F. & D. P. warwich . shift Work the Social ,  
psychological and physical consequences , ann Arbor : University  
of Michigan press . 1965 .
- 7 - Morris , James G. Night Work: its effects n Family and social life .  
International labour conference . 76 the seisson 1989 .Geneva :  
I.L.O.
- 8- Thurman , Joseph E. Gabriele Trah . part -time work in International  
perspective . International labour review . Geneva : I.L.O. Vol 129  
1990 .
- 9- Zachmann , Roberto . Reduction of Wrking time as a means to reduce  
unemployment : A micro - Economic perspective .International  
Labour Review : Geneva Vol . 125 . No. 2. March April 1986.
- 10- Zedeck , Sheldon and others . shift Work Schedules and their  
Relationship to Health , Adaptation , satsfaction . and turnover  
Intention . academy of Management journal vol. 26. No.2 June  
1983 .

## الملاحق

### REGRESSION ANALYSIS

HEADER DATA FOR : B: MOHSEN LABEL :

NUMBER OF CASES: 358 NUMBER OF VARIABLES : 9

---

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	x1	.2011	.4014
2	x2	.2095	.4075
3	x3	.4832	.8719
4	x4	58.9804	23.9499
5	x5	45.1844	20.9449
6	x6	41.1425	23.2844
7	x7	10.9078	6.6079
8	x8	36.0698	6.6890
DEP. VAR. :	y	163.5531	27.4312

F To ENTER = 3, TO REMOVE = 3, TOLERANCE = .001

---

SSTEP 1. VARIABLE : x4 ENTERED .

DEPENDENT VARIABLE : y

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F (1, 356)	PROB
x4	.8826	.0387	520.370	.0000
CONSTANT	111.4982			

STD. ERROR OF EST. = 17.5080

r SQUARED = .5938

R = .7706