



ميدان : علوم إنسانية واجتماعية

شعبة : علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

ظروف العمل وانعكاساتها على الاستقرار الوظيفي

بالمؤسسة الصناعية

دراسة نظرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د في علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

- مزيوة بلقاسم

إعداد الطالبتين:

- ليلى عبيد

- سنده سراج

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلغيث سلطان	أستاذ محاضر – أ -	رئيسا
مزيوة بلقاسم	أستاذ مساعد – أ -	مشرفا و مقورا
بوزيان	أستاذ مساعد – أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله ، والحمد لله خالق الخلق ، ومدبر الأمر ،

القائل في كتابه الكريم " ألم نشرح لك صدرك "

ولا يسعنا بعد نهاية هذه المذكرة إلا أن نخر سجدا حمدا وشكرا لله عز وجل  
الذي أماننا على إتمامها وذلك بتوفيق منه .

أما بعد في بادئ الأمر نتقدم بشكر الأستاذ " بلقاسم مزبوة " ، الذي رافقتنا  
وكان لنا دربا وناصحا وموجها وراشدا في سبيل تحقيق هذا الإنجاز العلمي .

وإلى كل أساتذة قسم علم اجتماع تنظيم وعمل الذين لم يبخلوا علينا بأفكارهم

كما نشكر كل أساتذتنا الذين أفادونا في كل أطوار ومراحل التعليم المختلفة  
ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتنا بجامعة - تبسة -

ونسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتهم وأن يوفقنا جميعا لما يحبه ويرضاه ، وأن  
ينفعنا لما علمنا ويزدنا علما .



# إهداء

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " الهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وأله وسلم تسليما وبعد....

إلى التي تحيا معي وبادخلي ..... والدتي ... تغمدها الله برحمته

إلى الذي يغمرنى بدعواته ودعاه ..... والذي .... الحبيب الغالي أطل الله في عمره

وقبل أن أمضي أقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ..... إلى جميع أساتذتي الأفاضل وأخص بالذكر :

\* أستاذي المشرف والموقر " الدكتور مزبوة بلقاسم " الذي ساعدني على إتمام هذا المشروع

\* إلى من زرعو التفاول في دربي وقدموا لي التسهيلات إخواني واخواتي وأقرب صديقاتي أميرة وإلى ابنت خالتي التي ساعدتني نورة .

وإلى زملائي وزميلاتي ( صونيا ، عبير ، روميساء ، ليلي ) الذين قاسموني شغفي للعلم والمعرفة

الطالبة : سراج سنده



بسم من خلق الإنسان وعلمه البيان وجعل القمر والشمس يسجدان وجعل الوالدان منبع الحنان والأمان ،

، إلى من قال فيهما الله عز وجل " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا " إلى التي أرنتي نور الدنيا  
وعلمتني العفو والحب غمرتني بالحنان وخلدت أيامها لزماتي فمهما قلت فأنت همسة الحب ودقة القلب وغذاء الروح ،  
إليك يا من بدعواتك تفتح الدروب

وإلى التي رسمتني بحنانك طريقي ولا تزالني وكللت السماء بدعائك ، ووهبتني من آيات صبرك " أمي الحبيبة "  
إلى من رفع راية التحدي والكفاح، إلى من بقي صلبا وقويا رغم الصعاب والمحن إلى الرجل الحنون ، نروة فخري  
وقوتي أخي الغالي " صالح "

إلى أستاذي الذي رافقتنا طيلة هذا العمل بتوجيهه " بلقاسم مزيوة "

إلى الصديقة الوفية أميرة وسندة

كما لا أنسى أن أمر على محطة الحب دون أن أرسم وجوههم الجميلة في مرايا خاطري ووجداني إلى كل من عرفتهم  
وعجز قلبي عن عددهم

الطالبة : عبید لیلی

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
-	شكر وعران
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
أب	المقدمة
35-03	<b>الفصل الأول : الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة</b>
6-4	أولا : إشكالية الدراسة
8-7	ثانيا : دوافع إختيار الموضوع
9-8	ثالثا : أهمية الدراسة
9	رابعا : أهداف الدراسة
17-9	خامسا : مفاهيم الدراسة
34-17	سادسا : الدراسات السابقة
68-36	<b>الفصل الثاني : التأسيس النظري لمتغير ظروف العمل</b>
40-36	أولا : لمحة عن ظروف العمل
43-41	ثانيا : أهمية وأهداف دراسة ظروف العمل
57-43	ثالثا : أنواع ظروف العمل
63-57	رابعا : تشخيص ظروف العمل
64-63	خامسا : آليات تحسين ظروف العمل
68-64	سادسا : المداخل النظرية لدراسة ظروف العمل

86-70	<b>الفصل الثالث : التأسيس النظري لمتغير الإستقرار الوظيفي</b>
72-70	أولا : أهمية الاستقرار الوظيفي وفوائده
76-73	ثانيا : محددات ومظاهر الاستقرار الوظيفي
79-76	ثالثا : الأساليب المحفزة على الاستقرار الوظيفي
82-80	رابعا : النماذج الناجحة لبعث الاستقرار الوظيفي
86-82	خامسا : المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي
125-88	<b>الفصل الرابع : مناقشة تساؤلات الدراسة في ضوء الموروث النظري</b>
102-88	أولا : مناقشة تساؤلات الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة
123-102	ثانيا : مناقشة تساؤلات الدراسة الراهنة في ضوء نظريات التنظيم
125-123	ثالثا : النتيجة العامة للدراسة
127	<b>خاتمة</b>
138-129	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>



# مقدمة

في ظل التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، التي أصبحت تنادي بأهمية المورد البشري داخل المؤسسات للحفاظ على حقوقه، أصبح من الضرورة العمل للتوصل إلى أصلح الطرق في تسيير وتنمية هذا الأخير، الذي يعد من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الرافعة لنجاحه ، إذا أحسن الإستثمار فيه، وقصد تنمية المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحسين العمليات التنظيمية، بتحسين نظام الاتصال ونمط السلطة وتحسين نمط القيادة، بالإضافة للعمليات الأخرى التي توجد في فلك التنظيم وتنعكس طبيعتها على المورد البشري والمؤسسة، كتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وحفظ المؤسسة من الفشل وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وكذا ضمان استقرار العامل في عمله .

ولهذا أسفرت الدراسات على أهمية ظروف العمل باعتبارها من المتغيرات الأساسية التي تؤثر على المؤسسة من جميع نواحيها بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص، وأهمية هذا الموضوع تبدو واضحة تماما فمن الناحية الإنسانية تعكس ظروف العمل متطلبات وتطلعات الموارد البشرية، واهتمام القائمين والمشرفين على المؤسسات بظروف العمل، يعني الاهتمام بكوادرها وضمان بقاءهم واستمرارهم في المؤسسة .

وللبحث في هذا الموضوع اعتمدنا خطة البحث التي تضمنت أربعة فصول :

**الفصل الأول :** وقد خصص ل طرح إشكالية الدراسة وتحديد صياغة تساؤلات الدراسة، توضيح

أهم دوافع اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة والتطرق إلى بعض الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** الذي إشتهل على التأسيس النظري لمتغير ظروف العمل، بالتطرق إلى لمحة عن ظروف العمل، أهمية وأهداف دراسة ظروف العمل، أنواع ظروف العمل، تشخيص ظروف العمل، آليات تحسين ظروف العمل، وأخيرا المداخل النظرية لدراسة ظروف العمل .

**الفصل الثالث:** ويتناول التأسيس النظري لمتغير الاستقرار الوظيفي، حيث إحتوى هذا الفصل على أهمية الاستقرار الوظيفي وفوائده، والتعرف على بعض محددات ومظاهر الاستقرار الوظيفي، والأساليب المحفزة على الاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى تعداد بعض من النماذج الناجحة لبعث الاستقرار، وأخيرا تم في هذا الفصل تناول المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي.

بينما إنصب **الفصل الرابع والأخير:** على مناقشة تساؤلات الدراسة في ضوء الموروث النظري الذي تم تجميعه في هذا البحث وتمثل في الدراسات السابقة ونظريات التنظيم، في هذا الفصل عرضنا النتائج العامة التي هي بمثابة الإجابة على التساؤلات الفرعية، وبالتالي الإجابة على التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة، وإستوفى البحث بخاتمة عامة للموضوع.

وقد تعرضت هذه الدراسة إلى بعض الصعوبات نذكر منها :

➤ صعوبة تطبيق الجانب الميداني نظرا لتدهور الاوضاع السائدة في البلاد والتي تزامنت مع وباء كورورنا (COVID19) ولهذا وبعد موافقة الأستاذ المشرف إعتمدنا على الدراسة التحليلية ( النظرية ) كبديل للدراسة الميدانية .

➤ صعوبة التوصل والتواصل مع الاستاذ المؤطر نظرا لتوقف الدراسة والنقل .

➤ صعوبة الإلتقاء بين الطالبتان بسبب توقف النقل وبعد المسافة مثل ذلك أهم عائق في إستكمال

وإنجاز المذكرة .

# الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراصة

أولاً: إشكالية الدراصة

ثانياً: دوافع اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراصة

رابعاً: أهداف الدراصة

خامساً: مفاهيم الدراصة

سادساً: الدراسات السابقة

تقتضي عملية البحث العلمي السير وفق قواعد علمية وعملية عقلية من أجل الوصول إلى البيانات الموضوعية المترابطة ضمن تسلسل منطقي في خطوات منهجية ، من أجل محاولة الكشف عن العلاقة بين ظروف العمل و الاستقرار الوظيفي، في ضوء عدد من المؤشرات المشكلة للمتغيرين الذي تقوم عليها الدراسة الراهنة. و كبداية سوف نتطرق للإطار التصوري كمحاولة سوسيلوجية لصناعة المشكلة التي تضمنت سؤال الانطلاق، تلتته تساؤلات و فرضيات الدراسة، أهمية الموضوع، و دواعي اختياره، الأهداف المبتغاة من البحث، كما ضم تحديد أهم المفاهيم المركزية للدراسة، وفي الأخير أدرجنا مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع.

### أولاً: إشكالية الدراسة

إن التنظيم يشكل صورة الحياة المعاصرة لمجتمعاتنا الحالية، وأصبح الأفراد والجماعات ينظمون في وحدات اجتماعية انتظاماً مقصوداً، من أجل تحقيق أهداف مجتمعية و إشباع حاجات معينة، ونتيجة اتساع نطاق النمو التنظيمي وتعقده وزيادة فاعلية الدور الذي يؤديه في الحياة الاجتماعية، وبالموازاة مع ظهور العديد من المشكلات التنظيمية التي أفرزتها متغيرات ومستجدات القرن الواحد والعشرين، وفي ضوء الآليات التي تعزز وحدة التنظيم وتماسكه من جهة، والقيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع الأوسع من جهة ثانية، كان لا بد من اهتمام علم اجتماع التنظيم والعمل بدراسة مختلف أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم ضمن بنيته العامة وفي سياق علاقته مع المجتمع والمحيط .

وقد شهدت دراسات علم اجتماع التنظيم نمواً وتطوراً مع تقدم مفهوم التنظيم ذاته، مما أدى إلى إثراء مجاله البحثي، من خلال تطرقه لعدة موضوعات اجتماعية، منها السلوك التنظيمي ومحدداته في المؤسسات، وكذلك مشكلات تتصل بالأداء وأنماط الاتصال وأنماط القيادة، وأشكال اتخاذ القرار داخل التنظيم، كما تناول أيضاً عدة متغيرات في حالتها الدينامية كظروف العمل من جهة والاستقرار الوظيفي

من جهة اخرى، داخل المؤسسات باختلاف الانشطة التي تؤديها، وهذا سعيا لتحقيق التوازن بين اهدافها وأهداف مواردها البشرية ، وذلك باعتبار ان الموارد البشرية من اهم مقومات نجاح المنظمات وأكثرها تأثيرا بالمؤسسة، وهذا على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم، فهم العمود الأساسي لبقاء واستمرار المؤسسة .

وتعد تهيئة ظروف العمل من العمليات الإدارية الحديثة، التي ظهرت مع تنامي أهمية المورد البشري والتعامل معه على أنه أصل من أصول المؤسسة، وهو العامل الحاسم في تكوين الثروة والنمو الاقتصادي لمختلف مجتمعات العالم، وظروف العمل من أهم المتغيرات التي تنعكس على أداء الموارد البشرية بمختلف انتماءاتها التنظيمية والفئوية، حيث أن بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها ضمن بيئة جيدة يرتبط بمدى فاعلية المورد البشري، والتزامه اتجاه عمله والمؤسسة التي يعمل فيها، والمورد البشري يتأثر بكل ما يحيط به داخل عمله سواء كان ذلك بالعوامل المادية أو العوامل المعنوية التي تحيط بالفرد العامل، فينعكس على سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها، فالآثار السلبية لظروف العمل لا تمس الموارد البشرية وحدها وإنما تمتد لتمثل تحديا للمؤسسة، وقد يتجلى ذلك من خلال إعاقة الوظيفة الحالية والمستقبلية لها في العمل والتطوير، وتكلفتها غياب العاملين وتركهم للعمل وفقدان الرغبة في الإبداع والالتزام، لذلك يعتبر توفير البيئة المثالية للعمل الخالية من الظروف السلبية، من الأهداف الأولية التي تسعى جميع المؤسسات لتحقيقها، وخاصة المؤسسات الصناعية التي لا تتوقف فيها الحركة الإنتاجية، التي تتطلب الجدية في العمل والالتزام الدائم، لتحقيق النجاح والاستمرار، الذي لا يتم دون تحقيق الاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية الكفؤة.

فالاستقرار الوظيفي هو نتاج لعديد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة الصناعية لتوفير بيئة عمل ملائمة للعاملين فيها، ولاعتباره من المتطلبات الأولية لنجاح المؤسسة واستمرارها، الذي يعتمد

أساسا على استمرار وبقاء العاملين فيها، ما يعود على المؤسسة بالفائدة العظمى وخلق جو من الولاء والانتماء لدى العاملين تجاهها، ما قد يدفعهم بدوره إلى الإبداع والتطوير، وبذل قصارى جهودهم لتحسين منتوجات وخدمات المؤسسة .

لذا تسعى جميع المؤسسات الصناعية لتوفير ظروف عمل تلائم رغبات واحتياجات العاملين لأداء أعمالهم ومهامهم في بيئة ملائمة، تعبيرا عن مدى اهتمامها بمواردها البشرية، فهي ككل المؤسسات تسعى إلى الاحتفاظ بعاملها وكسب ولائهم واستقرارهم المهني، وهذا ما قد يشجعهم على بذل المزيد من الجهد وتحقيق أكبر قدر ممكن من التركيز داخل المؤسسة، فينكب اهتمامه على كيفية تحقيق النمو والنهوض بها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

انطلاقا من هذا يمثل متغيري كل من ظروف العمل والاستقرار المهني من الأبعاد التنظيمية الهامة داخل المؤسسات الصناعية، لتحقيق الأهداف المسطرة وإرساء مكانتها داخل المجتمع، لهذا جاءت الدراسة الراهنة لطرح السؤال المركزي الآتي:

**ما انعكاسات ظروف العمل على الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية؟**

ويمكن تقسيم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما انعكاسات الظروف الفيزيائية على الأمن الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟
2. كيف تنعكس الظروف التنظيمية على الالتزام الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟
3. هل تساهم الظروف النفسية والاجتماعية في زيادة شعور المورد البشري بالرضا داخل المؤسسة

الصناعية؟

## ثانيا: دوافع إختيار الموضوع :

➤ التخصص الذي تتيح لنا التعمق في هذا الموضوع عن طريق التراكم المعرفي .

➤ الإحساس بمشكلة الدراسة والاقتناع بان ظروف العمل في المؤسسة الصناعية تحتاج للدراسة

والنظر إليها.

➤ التعرف على الموضوع ومقارنته سيسيولوجيا.

➤ الرغبة العلمية والفضول العلمي للدراسة والتوسع في مثل هذا الموضوع داخل المؤسسات

الصناعية .

➤ المعرفة بأهمية الموضوع في الحياة العملية والعلمية.

➤ تحسيس المؤسسات الصناعية بأهمية المورد البشري وبالتالي الاهتمام به بتوفير بيئة عمل تلائم

متطلباته وتصورات.

➤ من الموضوعات التي ينبغي ان تظل موضع بحث ودراسة بين فترة وأخرى باعتباره من اهم

المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية القابلة للتغير .

## ثالثا: أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة ( ظروف العمل والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية ) أهمية بالغة

على المستويين العلمي والعملية

## I. المستوى العلمي:

➤ الإثراء المعرفي الذي يمكن أن تضيفه إلى المكتبة الجامعية.



➤ تعتبر هذه الدراسة مستقبلاً كمرجع يعتمد عليه في كتابة البحوث وإنشاء الدراسات المماثلة التي تحمل نفس المتغيرات أو معاني المتغيرات التي يحملها الموضوع محل اهتمامنا.

➤ من أهم الدراسات القليلة التي جمعت بين هذه المتغيرات ( ظروف العمل والاستقرار الوظيفي ).

## II. على المستوى العملي:

➤ تفعيل علاقة الجامعة بالمؤسسات الصناعية .

➤ تستعمل كخلفية تعتمد عليها المؤسسة التي تحمل اعتقاد قوي بأهداف المؤسسة ومصحة العاملين فيها والرغبة في استمرارية العمل والوجود.

➤ الإشادة بمتغير الاستقرار الوظيفي لأنه من المفاهيم القيمة التي تحمل معاني ترتبط بخصوصيات المجتمعات ( الولاء - الانتماء - الالتزام ..... ).

➤ ظروف العمل من المؤشرات الأساسية للتعقب بمستقبل المؤسسة.

➤ الإحاطة بمشكلة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصناعية المتمثلة في دوران العمل

### رابعاً: أهداف الدراسة:

تصبو أي دراسة إلى تحقيق بعض الأهداف عن طريق بعض التساؤلات والفرضيات المطروحة وهذه

الأهداف هي :

1. محاولة الكشف والتعرف على مدى مساهمة الظروف الفيزيائية في زيادة شعور المورد البشري بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

2. محاولة التعرف على انعكاسات الظروف التنظيمية على التزام المورد البشري داخل المؤسسة الصناعية.

3. محاولة التقصي والكشف على مساهمة الظروف النفسية والاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية.

## خامسا: مفاهيم الدراسة

إن عملية تحديد المفاهيم هي اللبنة التي تأسس منها المنهجية ومن ثمة فما من عمل منهاجي إلا ويكون قوامه عملية التأصيل للمفاهيم، فالمفاهيم ليست الألفاظ وإنما هي مستودعات للمعاني والدلالات ومفتاح القول في أي دراسة علمية فعن طريقها يعلم الباب ونفهم مبادئه، وموضوعاته وتحدد حدوده وتقسيماته، ولهذا لا ينبغي تجاوز تحديدها حتى يتسنى للمطلعين على البحث فهمها واستيعابها وتحقيق التفاهم والتواصل العلمي ولهذا وجب علينا تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة والتي هي كما يلي:

### I. ظروف العمل (Conditions de travail): لقد تعددت تعريف ظروف العمل حول ما

يعطيه محتوى هذا المصطلح و هذا راجع لاختلاف المنطلقات الفكرية للمهتمين بهذا المفهوم وتنوع الحقول والتخصصات التي يشتغلون بها إذ يرى جارديلي "Jardillur" ظروف العمل في مجالها الضيق لا تعني سوى الظروف الفيزيائية و في مفهومه الواسع فإن مفهوم هذا المصطلح يمتزج بمصطلح الحياة في العمل أو نوعية الحياة في العمل.<sup>1</sup>

وحسب ما جاء في التعريف أن مفهوم ظروف العمل قد تم تناوله بمجالين، مجال ضيق حيث فسر بعض الباحثين ظروف العمل على أنها تنحصر في الظروف الفيزيائية كدرجة الحرارة، والضوضاء، الإضاءة والنظافة والتهوية وغيرها، أما المجال الواسع لهذا المفهوم يتمثل في كل ما تشمله بيئة العمل التي عبر عنها جارديلي بالحياة في العمل أو نوعية الحياة في العمل، فنجد أن ظروف العمل في مجالها الواسع هي البيئة داخل المؤسسة بما تتضمنه من نوع العلاقات السائدة في العمل والإجراءات والقوانين والنظم التي تنظم العمل وكذا التفاعلات بين العمال فيما بينهم والعمال والإدارة من جهة أخرى .

1Jardellier : les conditipn de travaille ،paris ،p04 .

بالإضافة إلى ذلك فقد عرف صلاح الشنواني ظروف العمل في كتابه إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر على سلوكه و أدائه و كذلك ميوله اتجاه عمله والجماعات التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه<sup>1</sup>، ومن خلال هذا التعريف يؤكد الشرناني على الطبيعة النفسية للعامل باعتباره كائن اجتماعي يتأثر بكل ما يحيط به في بيئته الخارجية وبيئة العمل كذلك ويظهر هذا التأثير من خلال سلوكياته ورغباته وأدائه وتفاعله مع جماعة العمل والمؤسسة التي يعمل فيها والأهداف التي يصبو إلى تحقيقها سواء على مستوى أهدافه الشخصية أو على مستوى اهداف المؤسسة ككل ، والتي قد تتعطل أو تتغير بعدم رضا العامل بظروف عمله.

وقد عرف هنري سافال ظروف العمل على أنها كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة و الضوضاء والحرارة وكذلك ذات طبيعة سيكولوجية و معنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال والعلاقات العمودية مع السلم الإداري وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل و أهميته و طبيعته<sup>2</sup>، وفي هذا التعريف وضح هنري سافال محتوى ظروف العمل أي الأبعاد والمجالات التي تعبر عنها، فتمثلت حسبه في البعد التنظيمي الذي تناول فيه طبيعة الاتصالات والتي تكون على المستوى الأفقي والعمودي وما يحتويه العمل، وكذا البعد المادي الذي تحدث فيه عن الظروف الفيزيائية الواجب توفرها في محيط العمل، بل التي يقوم أساسا عليها فلا وجود لبيئة عمل دون توفر عناصر مادية ملائمة وهو ما يجب على المؤسسة الانتباه إليه قبل القيام بأي مشروع أو نشاط فهذا الاخير يتأثر بنشاط المورد البشري والذي بدوره يتأثر بالعناصر المادية المتاحة في مجال شغله، ولا ننسى الجانب السيكولوجي المعنوي الذي يعكس دافعية العامل وانتمائه للمؤسسة ومن ثمة أدائه.

ويشار أيضا إلى ظروف العمل على أنها كل ما يحيط بالعامل أثناء أدائه لوظيفته سواء تعلق ذلك بالجانب الفيزيقي أو المادي مثل الحرارة، الرطوبة، التهوية، الاجر، أو ما تعلق بالجانب المعنوي مثل

1 صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، د.ط ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 137 .  
2 سهيلة محمود عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجية ، دار وائل للنشر ، بيروت ، 2003 ، ص 225 .

علاقة برئيسه والمشاركة في اتخاذ القرارات والمكانة الاجتماعية والاحترام والتقدير وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية<sup>1</sup>.

وما أضافه هذا التعريف إلى التعريفات السابقة تعداد الحاجات التي يطمح الموظف للحصول عليها من المؤسسة التي يعمل فيها، إضافة إلى الحاجات المتعارف عليها كالحاجات الفيزيولوجية التي تمثل الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان من مأكّل و مشرب و التي تحتاج إلى مدخول مادي كافي وحاجة الامن والأمان، وهي حاجة الوجود والتعامل مع الآخرين والقبول والانتماء وكذا الحاجة إلى التقدير والإحساس بالأهمية والسلطة والانغماس وذلك عن طريق مشاركته في اتخاذ القرارات فيكون ذلك بمثابة الاعتراف له بقدراته و مؤهلاته التي تمكنه من تحقيق مكانته وذاته وأهدافه في التنظيم والمجتمع ككل.

وهناك من ذهب إلى تعريف ظروف العمل على أنها هي ما يحيط بالعاملين في التنظيم من متغيرات مادية ومعنوية واجتماعية رسمية وغير رسمية، والتي يمكن أن تؤثر في محتوياتهم وفي أدائهم إيجابا أو سلبا<sup>2</sup>، وفي هذا التعريف تم التركيز على المتغيرات الاجتماعية التي تحمل العلاقات والتعاملات الرسمية والغير الرسمية التي تحدث في فلك التنظيم وتؤثر على أداء العاملين واتجاهاتهم إما سلبا أو إيجابا فالإيجابية منها قد تمثل عوامل دافعة ومحفزة للمورد البشري لأداء أقصى مجهوداته في خدمة مؤسسة والجماعة التي ينتمي إليها والعكس فقد تؤثر المتغيرات السلبية على انتمائه وولائه وخلق جو مضطرب من العلاقات الغير الفعالة

وفي نفس السياق تم تعريف ظروف العمل على أنها تلك الحماية الفردية بواسطة الأدوات والألبسة والأجهزة المعدة لذلك والحماية الجماعية بتحسين التهوية والإضاءة والإقلال من المجهود بواسطة الآلات

---

1 طيب بدر الدين : ظروف العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم ، منشورة ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 2014 - 2015 ، ص- ص 8 - 9 .  
2 ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 87 .

والاهتمام بالصيانة والأمن<sup>1</sup>، وهناك من نظر إليها ظروف العمل بأنها تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الامان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين<sup>2</sup>.

حيث يشير هذان التعريفان إلى العوامل المادية والخدمات الاساسية الواجب توفرها داخل بيئة العمل مثل غرف الراحة والاغتسال وغرف لاستبدال الملابس ..... ، وتوفير آلات آمنة ذات جودة وفعالية تساعد في أداء المهام من جهة وتخفف من احتمال تعرض العامل لإصابات وحوادث العمل من جهة أخرى بالإضافة إلى ضرورة توفر الألبسة الخاصة لكل نشاط فبعض المهام تتطلب نوع خاص من الالبسة مثل عمال المناجم وكذا العمال الذين يكونون أكثر عرضة للمواد الكيميائية يحتاجون إلى ألبسة خاصة لحمايتهم وعدم توفير هذه العوامل أو نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط ، وتوفيرها قد يجعل العامل راضيا أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها لضمان تأقلم العمال وتكيفهم داخل المؤسسة .

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر وطبيعة الدراسة الراهنة والواقع المعاش يمكن النظر إلى ظروف العمل على انها: مجموعة العوامل المادية والسيكولوجية والاجتماعية والتنظيمية، التي تحيط بالعمال أثناء أداء الأنشطة المسندة إليه.

## II. الاستقرار الوظيفي (stabilité d'emploi): يعد الاستقرار الوظيفي من المفاهيم التي

نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة وقد أدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدة تعاريف للاستقرار الوظيفي حول ما يعطيه محتوى هذا المفهوم وحسب اختلاف الكتاب وأيضا المؤسسات وقد عرف الاستقرار في العمل على أنه بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طوعية ورغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل كما يعني مدى تمسك العامل في ظل توافر بدائل أخرى<sup>3</sup>.

1 دميري أحمد : مساهمة في دراسة ظروف العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د.س ، ص 69 .

2 نعيم إبراهيم الظاهر : أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 187.

3 كامل بربر : إستراتيجية الإصلاح في الإدارة العامة ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2012 ، ص 17 .

ويشير هذا التعريف على أن الاستقرار الوظيفي يمثل حالة الإحساس التي تدفع الموظف للبقاء والاستمرار في العمل لدى المؤسسة بطريقة طوعية وإرادية تعبر عن مدى نجاح محاولات المؤسسة في الاحتفاظ بعاملها عن طريق الحوافز والمكافآت والأجور العادلة ..... ، رغم توفر مناصب شغل وامتيازات أخرى تطرحها المؤسسات المنافسة في سوق العمل ، كما عرف **هنري فايول** الاستقرار الوظيفي بأنه بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى فعالية أكثر ونفقات أقل<sup>1</sup>.

ووفق هذا التعريف أن معنى الاستقرار الوظيفي يرتبط أساسا بمحاولة التقليل من مشكلة دوران العمل التي تعيق سير العمل في الكثير من المؤسسات والتي تتمثل في خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة زمنية معينة، بسبب انتهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل، ولتقادي مشكلة دوران العمل يجب القيام بجملة من الإجراءات وذلك بتهيئة بيئة عمل مواتية وإعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية والأنظمة والقوانين المعمول بها وتعزيز سبل التحفيز المادي والمعنوي لتحسين أداء الموظفين والتقليل من النفقات التي قد تضر بميزانية المؤسسة .

هذا وقد عرفه **محمد علي محمد** أنه ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى تنظيم آخر هذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلا مهينا للعوامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار<sup>2</sup>، وهذا التعريف على أن ثبات العامل في عمله وبقائه في المؤسسة مرهون بمدى تحقق مستقبله المهني وطموحاته ورغباته الأنبية في تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الاكتفاء، والمستقبلية في الترقية والضمان الاجتماعي والتقاعد ....، وذلك بتوفير عوامل الرضا المادية والاجتماعية والنفسية

---

1 بن منصور رفيقة : الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية ، سطيف ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2013-2014 ، ص 12 .

2 خلاصي مراد: الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بسونلغاز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، منشورة ، جامعة العربي بن أم البواقي، الجزائر، 2006/2007 ، ص12.

التي يطمح العامل لتبليتها من خلال شغل منصبه والتي تظهر في تلك الجهود الفكرية والعضلية المتواصلة من طرف المورد البشري والمؤسسة .

ويعرف مبارك الاستقرار الوظيفي على أنه الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي، والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة<sup>1</sup>، ومن خلال تعريف مبارك يتضح أن الاستقرار الوظيفي هو استقرار نفسي وذهني، يتولد لدى الموظف عند شعوره بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها، والتي تسعى لربح ولائه وشعوره بالانتماء، من خلال خلق جو تسوده المحبة والثقة والعلاقات المتبادلة، بحيث أن المؤسسات الراغبة في الاحتفاظ بكوادرها البشرية والرفع من فعاليتها وكفايتها الإنتاجية أن تنمي مشاعر الولاء لدى موظفيها الذين سيعملون على تحقيق نموها واستمرارها وكذا تطويرها .

ويذهب إلتون مايو إلى تعريف الاستقرار الوظيفي على أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته<sup>2</sup>، ومن هذا التعريف يتبين لنا انه يجب على المؤسسات التي تسعى للاحتفاظ بعاملها وكسب ولائهم والعمل على توفير عوامل الرضا والاستقرار عم طريق تعزيز إحساسهم بالأمن والحماية والمكانة اللازمة داخل محيط العمل وكذا توفير الضمانات اللازمة للأمن الصناعي وتهيئة ظروف عمل جيدة ومناخ تنظيمي مناسب يشعر المورد البشري بالارتياح والأمان .

1 جاسم عذاري وأخر : أثر الاستقرار الوظيفي في الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 9، ماي 2013، ص142 .

2 راشد بن فضل بن عمار العماري الدوسري : بعض عوامل الاستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص رسالة ماجستير ، تخصص علم اجتماع ، منشورة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 1927 ، ص6 .

وعرف أيضا بأنه ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد<sup>1</sup>، من خلال هذا التعريف ويظهر أن الاستقرار بمعناه أن المؤسسة لا تتخلى عن خدمات الموظف حتى سن التقاعد فله الحق بالاحتفاظ بوظيفته والبقاء فيها، كما أن هذا التعريف يربط مفهوم الاستقرار بالتقاعد فوصول العامل إلى التقاعد يعكس استقراره ومدى توفير المصنع للعوامل المادية والمعنوية لتحفيزه وضمان بقائه واستمراره في العمل . ومن خلال التعاريف السابقة الذكر وطبيعة الدراسة الراهنة والواقع المعاش يمكن إلى الاستقرار الوظيفي على أنه: ثبات العامل في عمله و بقاءه في المؤسسة لأطول مدة ممكنة نتيجة تمتعه بأكبر قدر من الضمانات المادية والمعنوية والاجتماعية التي تحقق له أهدافه وأهداف المؤسسة معا .

### III. المؤسسة الصناعية (L'établissement industriel): هناك العديد من التعاريف

المقدمة للمؤسسة، حيث يركز كل منهم على جانب من الجوانب التي تتضمنها دون غيره كالهياكل طبيعة النشاط أو الاهداف وغيرها، الشيء الذي يجعل الاختيار بينها متوقفا على طبيعة المؤسسة المراد التركيز عليها في الدراسة وهي " المؤسسة الصناعية " محل اهتمامنا حيث تتميز هذه الأخيرة بهيكل ونشاط وأهداف خاصة بها ، لكن أولا سنتطرق إلى مفهوم المؤسسة التي ينظر إليها على أنها تقوم على تضافر عدد من الناس يعملون على تحقيق هدف واحد وعلى رأس مال مادي و معنوي يسمح بإنتاج السلع أو الخدمات المنوي إنتاجها<sup>2</sup>، بمعنى أن المؤسسة هي عبارة عن نظام متكامل موحد ومتناسق يحتوي على عدة عمليات تتكامل فيما بينها لتحقيق لنا الهدف الاسمي وهو التعاون الذي يعمل على تجسيد قيم المؤسسة وأهدافه.

1 زبدي نادرة : أثر ضغوط العمل على الإستقرار الوظيفي ، دراسة تطبيقية على مجموعة من الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018 -2019 ، ص 36 .  
2 فريديك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية إنجليزي - فرنسي - عربي ، أكاديميا إنترناشيونال، بيروت - لبنان ، 1993 - 1998 ، ص 198.



وفيما يتعلق بالمؤسسة الصناعية فقد ذهب **شستر برنارد** إلى تعريفها على أنها انطاق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية واجتماعية، تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد الأقل<sup>1</sup>، ونلاحظ من خلال تعريف **شستر برنارد** أن المؤسسة الصناعية هي عبارة عن أجزاء فرعية مترابطة ومتكاملة تتعاون فيما بينها لتحقيق الاهداف المسطرة، وتتمثل هذه الاجزاء في الوحدة البيولوجية التي يعبر عنها بالموارد البشرية والنسق الفيزيقي الذي يشمل المعدات والآلات، الألبسة، درجة الحرارة والإضاءة.....بالإضافة للنسق الاجتماعي الذي يكمن في تلك العلاقات والتعاملات الإنسانية التي تنشأ بين العمال وكذا الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة .

ويؤكد **عمر صخري** بأن المؤسسة الاقتصادية هي كل وحدة الاقتصادية تمارس النشاط الإنساني والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها<sup>2</sup>، من خلال تعريف **عمر صخري** تتضح الخاصية الاقتصادية الجوهرية لنشاط المؤسسة الصناعية والذي يتمثل في إنتاج المواد والسلع الجاهزة للاستهلاك، وكذلك توفير المعدات والآلات التي تنتج وسائل الإنتاج بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاجية بصفة عامة، وهذا ما يميزها عن المؤسسات الأخرى التي لها غاية إيجاد وخلق الثروة والاندماج في المجتمع دون التركيز على النشاط الإنتاجي، في حين أن **عمر صخري** ركز عليه وأغفل التركيبة الاجتماعية للمؤسسة.

**ويرى كارل ماكس** ان المؤسسة الرأسمالية تشمل عدد من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأسمال و في نفس المكان و من أجل إنتاج نفس السلع<sup>3</sup>، ومن خلال تعريف **كارل ماركس** نلاحظ

2 باكر و أخرون: علم اجتماع الصناعي ، منشأة المعارف ، الإسكندرية - مصر ، د.س ، ص 11 .

1 عمر صخري : إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات ، الجزائر ، 1993 ، ص 24 .

1 محاسبة التكاليف والمحاسبة التحليلية في المؤسسة ، Titouman05-blogspot.com ، 2020/02/08 ، 40 : 14 .

أن المؤسسة تقوم على عدد من العناصر وتتمثل في: المورد البشري - المنشأة - الهيكل الإداري - توفير رأسمال - الهدف و هدفها إنتاج سلعة.

مما سبق يمكن النظر إلى المؤسسة الصناعية على أنها: نظام يقوم على مجموعة من العناصر المترابطة المادية و البشرية و التجهيزية تتفاعل فيما بينها تقوم بنشاطات لأجل تحقيق أهداف معينة تتمثل في إنتاج السلع و الخدمات.

**سادسا: الدراسات السابقة:** تعتبر الدراسات السابقة عاملا أساسيا في اختيار الموضوع الراهن للدراسة لما لها من أهمية بالغة تتمثل في تدعيم الدراسة الحالية، وقد تعددت هذه الدراسات التي تناولت ظروف العمل والتي تقف على اسس الظروف المادية والمعنوية التي تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال ، وكذلك الدراسات التي تناولت الاستقرار الوظيفي الذي يؤدي بدوره لتحقيق رضا العمال وانتمائهم وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات المحلية والعربية والأجنبية فيما يتعلق بالدراسة الحالية تم صياغة الدراسات التالية:

## I. الدراسات الأجنبية (Études étrangères):

**الدراسة الأولى:** دراسة قام بها مجموعة من الباحثين تحت إشراف العالم فرنون **Vernon** بعنوان ظاهرة الإجهاد وعلاقتها بالكفاية الإنتاجية في مصانع الذخيرة والأسلحة الإنجليزية أثناء قيام الحرب العالمية الأولى<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول اختيار رد الفعل العضوي للتغير في درجة الحرارة والرطوبة وحركة الهواء وأثرها على الكفاية الإنتاجية، فافترضت مجموعة الباحثين أن مجموعة المتغيرات كالتهدية والرطوبة ودرجة الحرارة والإضاءة، وغير ذلك من المتغيرات المادية من شأنها أن تؤدي إلى نوع من

1 جباره عطية جباره : الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 32 .

الإجهاد الذي يؤثر بالسلب على الكفاية الإنتاجية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إدخال جملة من التعديلات الجوهرية على جدول العمل وبعض أحوال العمل الأخرى لتقليل من ظاهرة الإجهاد والوصول إلى طريقة مثلى لأداء العمل والرفع من الإنتاج الفعلي وبلوغ الاهداف المطلوبة، وذلك بالاعتماد على المنهج التجريبي حيث قامت مجموعة الباحثين بدراسة أحد المتغيرات وهو سوء التهوية في أحد المصانع، حيث كان معروفا لدى أصحاب العمل أن سوء التهوية في المصنع يؤدي إلى نوع من الإجهاد ويؤثر على الكفاية الإنتاجية، وكانت التفسيرات لذلك ترجعها جميعا إلى التفاعلات الكيميائية، لكن نتيجة التجارب أثبتت أن الهواء الفاسد يجب أن يطرد وأن يحقن الجو بهواء النقي غير المشوب، وعلى هذا فإن عاملا مثل ركود الهواء هو السبب في الإجهاد، ومن هنا كان الإجهاد الذي يصيب العامل يجعله خائر القوى غير آمن وراغب في القيام بالعمل بنفس القوة والقدرة والكفاية التي بدأ بها يومه.

وهكذا الحال في بقية المتغيرات المادية بحيث توصلوا إلى أن لكل نوع من العمل توليفة مثلى من هذه المتغيرات المادية، أي أنه يجب أن يكون لكل عمل بحسب ظروفه وأحواله درجة حرارة ورطوبة معينين وحركة ما من الهواء وغير ذلك من المتغيرات المادية والظروف الفيزيكية المؤثرة على سير العمل.

مثلت هذه الدراسة إحدى تجارب المدرسة الإنجليزية في مصانع الذخيرة، والتي كانت لها الفضل في توجيه الإدارة وأصحاب العمل للاعتراف بالعامل الإنساني من الجوانب الفسيولوجية أو العضوية السيكولوجية بعد فردريك في استخدام الطريقة العلمية في حل مشاكل العمل، حيث نظرت هذه المجموعة من الباحثين والعلماء إلى المتغيرات المادية وأثرها في الإنتاج، ولكنها وجدت نفسها تهتم بالعامل نفسه حيث توصلت إلى أنه يمثل الأساس في العملية الإنتاجية التي يسعى اصحاب العمل للرفع فيها وتحقيق الربح، وفي سبيل ذلك قاموا بدراسة ظاهرة الإجهاد من حيث الدوافع والأسباب والحلول اللازمة لها وغيرها من العوامل المادية، لهذا كانت الاستفادة كبيرة من هذه الدراسة بداية من افتراضاتها التي ساعدتنا على

التعرف على مؤشرات متغير الظروف الفيزيائية، بالإضافة إلى كيفية البحث الدقيق والمعمق عن الأسباب وراء سوء الإنتاج، وكذا التعرف على بدايات الاهتمام بدراسة ظروف العمل، حيث ساهمت هذه الدراسة على تكوين جملة من المعارف في أذهاننا كالأمر المادية الفيزيائية الواجب توفرها في محيط العمل.

**الدراسة الثانية:** دراسة ألتون مايو وفريق عمله (دراسات الهاوثورن)، سلسلة من الدراسات الميدانية

التجريبية في شركة وسترن ألكتريك في شيكاغو . التي امتدت من عام 1927 إلى عام 1932<sup>1</sup>.

تمحورت هذه الدراسة حول أثر الظروف الفيزيائية على إنتاجية العمال، وهدفت لإلقاء الضوء على العديد من المشكلات الصناعية، التي لازالت إلى حد الآن محل اهتمام الباحثين والعلماء كالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية للعمال، وسائل الاتصال والقيادة والعلاقات الإنسانية والجماعات غير الرسمية، وانطلقت من فرضية مفادها " أن هناك علاقة بين ظروف العمل الفيزيائية والكفاية الإنتاجية.

ومن اجل تحقيق أهداف هذه الدراسات اعتمد إلتون مايو وفريق عمله على المنهج التجريبي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلات والملاحظة البسيطة والملاحظة بالمشاركة، وتمثل مجتمع البحث في عمال شركة وسترن ألكتريك الذين اختار منهم مجموعة من المستخدمين كعينة بحثية، مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية، تظل الإضاءة ثابتة للمجموعة الضابطة، وتزداد شدة الإضاءة في المجموعة التجريبية، ثم قام الباحثون بتكوين مجموعة صغيرة مكونة من ستة (06) فتيات واستخدمت المجموعة في جميع اجهزة الهاتف وبعدها عمد الباحثون لإحداث تغيرات مختلفة ومتتالية في ظروف العمل وتقاس تأثيراتها بالانخفاض والارتفاع في الإنتاج .

1 حسني حريم : إدارة المنظمات ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 ، ص25 .

ومن نتائج هذه الدراسات أنها جعلت إلتون مايو وزملائه يفكرون في عوامل أخرى غير الظروف الفيزيائية والمادية للعمل، يكون لها تأثير أقوى على إنتاجية العمال واكتشفوا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وبينوا أهمية العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، فقد أثبتت هذه الدراسات أن ظروف العمل الجيدة لا تعتبر حافزا وحيدا للوصول إلى رضا العمال ورفع الإنتاجية، بل توجد عوامل أخرى يمكنها أن تكون عاملا قويا في تحفيز العمال وحثهم على العمل وهي الحوافز اللامادية أو المعنوية .

ولقد استفدنا من خلال الاطلاع على دراسة إلتون مايو وزملائه التي أقيمت في شركة وسترن الكتريك بشيكاغو بدرجة كبيرة وذلك للتشابه الكبير بينها وبين الموضوع محل اهتمامنا، بحيث اهتم إلتون مايو بمعالجة ظروف العمل من خلال التطرق للظروف الفيزيائية بتجربة الإضاءة وغيرها، والتي كانت لها نتائج متعددة وضحت لنا أهمية توفير ظروف عمل ملائمة كما اكتشف جوانب أخرى تؤثر في العاملين وإنتاجية المؤسسة والتي تمثلت في الجانب النفسي السيكولوجي الذي يعبر عن مدى رضا المورد البشري وانتمائه بالإضافة إلى طبيعة الإشراف والإدارة والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تنشأ من خلال التنظيم الغير الرسمي الناتج عن التفاعل اليومي بين الأفراد العاملين في ظل التنظيم الرسمي .

ولهذا اعتبرنا دراسة إلتون مايو كمرجع سابق يوجهنا من خلال ما توصل إليها من نتائج، حيث أن هذه الدراسة لم تتوقف عند العوامل المادية فقط مثل الدراسات الأخرى التي سبق وتعرضنا إليها بل تناولت جميع الجوانب التي تمس العامل الإنساني وتؤثر فيه فيؤثر بدوره في كم الإنتاج سواء بالانخفاض أو الارتفاع، لذا نادى التون مايو بضرورة الاهتمام بالعامل إن أرادت المؤسسات الزيادة في كم الإنتاج وبالتالي حل مشاكله وتوفير الجو الصالح والإمكانيات اللازمة حتى يؤدي عمله بكفاية وإنتاجية عالية.

## II. الدراسات العربية (Études arabes) :

**الدراسة الثالثة:** دراسة ميدانية علي الضلاعين ونجم العزاوي بعنوان العوامل المؤثرة على

الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الاردن، 2010<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة على ذكر مجموعة من الأسباب التي من شأنها أن تؤدي إلى عدم

الاستقرار الوظيفي وتم صياغة سؤال الدراسة كآتي: هل هذه الاسباب المذكورة هي المؤثر الحقيقي في

الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الاردنية ؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من التطلعات أهمها:

1. التعرف على مشكلة عدم الاستقرار في العمالة وارتفاع معدل دوران العمل في الشركات

الصناعية في الاردن .

2. الرغبة في معالجة كثير من المشكلات الإدارية لتحسين جودة فعالية الإدارة للمساعدة في

الاستقرار الوظيفي في الشركات الصناعية في الاردن .

3. دراسة التغيرات الديموغرافية للعاملين ( الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، العمر ) .

4. التوصل إلى أفكار وتوصيات لاستنباط أسس ومعايير منتظمة للتعامل مع الموظفين وتعزيز

دورهم في قيام المنظمة بالهدف الذي أنشئت من أجله.

كما صاغت مجموعة من الفرضيات:

**الفرضية الأولى H0:** معدل أجر العامل المنخفض لا يؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع

معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الاردن .

---

1 علي الضلاعين و نجم العزاوي : العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الاردن ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم إدارة الاعمال ، منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا سنة 2010 .

**H1:** معدل أجر العامل المنخفض يؤثر تأثيراً إيجابياً على إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

**H0:** الفرضية الثانية : عدد ساعات العمل لا يؤثر تأثيراً إيجابياً على إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

**H1:** عدد ساعات العمل تؤثر تأثيراً إيجابياً على إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

**H0:** الفرضية الثالثة : وسائل السلامة لا تؤثر تأثيراً إيجابياً على إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

**H1:** وسائل السلامة تؤثر تأثيراً إيجابياً على إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

**H0:** الفرضية الرابعة : التأمين الصحي لا يؤثر تأثيراً إيجابياً على إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

**H1:** التأمين الصحي يؤثر تأثيراً إيجابياً على إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

**H0:** الفرضية الخامسة : توفر المواصلات أو عدم توفرها لا يؤثر تأثيراً إيجابياً على إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

**H1:** توفر المواصلات أو عدم توفرها يؤثر تأثيراً إيجابياً على إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

**الفرضية السادسة H0:** طبيعة العمل الصعبة لا تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على إرتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الاردن .

**H1:** طبيعة العمل الصعبة تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على إرتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الاردن .

**الفرضية السابعة H0:** علاقات الموظفين فيما بينهم ومع الغدارة لا تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على إرتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الاردن .

**H1:** علاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على إرتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الاردن .

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدوا على اسلوب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات لمعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء الوظيفي، ومن خلال الاسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الكرك الصناعية، حيث يبلغ عددهم 3000 عامل، تم اختيار عينة منها التي بلغ حجمها 204 مفردة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقت عليهم الاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات بشكل مباشر واستمرت عملية توزيع وجمع الاستبانة مدة أسبوعين.

وكانت النتائج التي توصلت لها الدراسة كالآتي :

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعدل أجر العامل المنخفض على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الاردن .



➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدد ساعات العمل على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الاردن .

➤ لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل السلامة العامة على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الاردن .

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأمين الصحي على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن .

➤ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصلات على إستقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن .

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل الصعبة على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعلاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة لاستقرار العمالة في الشركات الصناعية في الاردن .

بعد اطلاعنا على هذه الدراسة تمكنا من معرفة الأسباب التي قد تؤدي إلى عدم استقرار العاملين في المؤسسة والتي حصرها الدكتور علي الضالعين والأستاذ الدكتور نجم العزاوي في سبعة أسباب ( الاجر - ساعات العمل - طبيعة العلاقات بين الموظفين والإدارة - المواصلات - التأمين الصحي - السلامة العامة - طبيعة العمل الصعبة )، والتي يمكنني أن أستفيد منها في صياغة أسئلة الاستمارة لموضوعي الذي تمثل في ظروف العمل والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية، كما جذب انتباهنا منهجية صياغة الفرضيات التي كانت عبارة عن فرضيات صفرية تنفي وجود علاقة بين الاسباب السالفة الذكر وتحقق الاستقرار الوظيفي، وفرضيات بديلة تؤكد على وجود العلاقة، فيسعى الباحث إلى معرفة صحتها من خلال القيام بالعمليات الإحصائية الحسابية التي تساعده في رفض فرضية وقبول أخرى، وهذا ما

يسهل عليه عملية مناقشة وتحليل النتائج لأنها مستنبطة بطريقة علمية دقيقة وهذا ما يجعلها مقبولة في اعتقادنا ويمكننا الاعتماد عليها .

**الدراسة الرابعة:** دراسة قامت بها المدرسة بشرى عبد العزيز العبيدي الموسومة ب: دور بيئة

العمل في تعزيز الرضا الوظيفي بمعهد الإدارة والتقني دراسة تطبيقية في مصنع بغداد للغازات 2013<sup>1</sup>.

عالجت هذه الدراسة موضوع " الرضا الوظيفي انطلاقا من التساؤلات الآتية:

1. ما مدى رضا أفراد العينة عن وظيفتهم ؟
  2. ما هي رؤية أفراد العينة للعوامل التي تؤثر على مستوى رضاهم ؟
  3. ما هو ترتيب العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا لأفراد العينة المبحوثة ؟
- كما سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على مستوى رضا العاملين .
2. التعرف على رؤية أفراد العينة نحو العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لديهم .
3. التعرف على أي العوامل الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي لأفراد العينة .

وقد صاغت الفرضيتين الرئيسيتين حول علاقة الارتباط والتأثير بين عوامل بيئة العمل والرضا الوظيفي للعاملين .

وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة جمع البيانات ضمن (59) فقرة توزعت في 5 مجالات .

1 بشرى عبد العزيز العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السادس والثلاثون ، بغداد ، 2003 .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك رضا وظيفي إلى حد ما لدى العاملين بالمصنع محل البحث وجاء ترتيب المحاور الأربعة للبحث كالتالي: حيث احتل محور أسلوب القيادة والإشراف المرتبة الأولى في درجات الرضا ثم تليه محور طبيعة ومحتوى الوظيفة ثم جاء محور ثقافة المنظمة بالمرتبة الثانية وأخيرا ظروف العمل المادية، وعليه خرج البحث بمجموعة من التوصيات أهمها: وضع نظام للحوافز سواء المادية أو المعنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الاداء والعمل على تحسين بيئة العمل من خلال وضع نظم التقييم من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على العاملين عملهم وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة وغيرها من التوصيات .

بما ان هذه الدراسة عالجت دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي فهي محل اهتمام دراستنا، لأنها حملت متغير بيئة العمل الذي يعبر عن جميع الظروف المحيطة بالعاملين وقت العمل والذي يتضمن بدوره الظروف المادية والمعنوية والزمانية والمكانية التي يحملها متغير ظروف العمل في دراستنا، وقد نستفاد من خلال التطرق إلى أهم مؤشرات الظروف المادية والمعنوية، كما أن الرضا الوظيفي الذي تم التركيز عليه يمثل أحد أهم عوامل استقرار الموظفين وهو ما تسعى إلى دراسته من خلال موضوعنا فلا شك ان مستوى أداء الأفراد العاملين مرتبط بمدى شعورهم بالرضا عن وظائفهم وعن المؤسسة التي تحتويهم .

### III. الدراسات المحلية (Etudes locales)

**الدراسة الخامسة:** دراسة بن منصور رفيقة بعنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع

الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، 2013 - 2014<sup>1</sup>.

1 بن منصور رفيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ، منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013 - 2014 .

تمحورت اشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟، وقد تم طرح الفرضية الرئيسية التالية إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص واستتبقت من الفرضية العامة أربعة فرضيات فرعية تهدف من خلالها لتغطية جميع جوانب الموضوع فكانت كالاتي:

1. يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل .
2. الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.
3. العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغييب العمال.
4. تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة تغييب العمال.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على الإستراتيجية التي من خلالها تقوم المنظمات وخاصة منظمات القطاع الخاص للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لرأسمالها البشري للاستفادة منه بشكل أفضل والتعرف على أهم العوامل التنظيمية المادية ، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين فيها.
2. محاولة التأكيد على اهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها عن طريق وضع نظام التحفيز بجميع أنواعه لأن فقدان العمالة ذات الخبرات العالية تكلف التنظيم أعباء كبيرة.
3. مدى تكيف العاملين مع مؤسسات القطاع الخاص.
4. تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل أمام العمال من جهة وأرباب العمل من جهة أخرى في تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يتنازل كل طرف على متطلباته .

ومن أجل تحقيق الاهداف الدراسة اعتمدت اعلى منهج الوصفي، وتماشيا مع هذا المنهج اعتمدت على الأدوات استمارة ، المقابلة المقننة، الوثائق والسجلات كأدوات لجمع، وعينة عشوائية قدر حجمها ب: 53 مفردة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة منخفض، فهو مجسد بشكل ظاهري فقط لأن العامل يبدي الالتزام والانضباط في العمل خوفا من سياسة الجزاء والعقاب لشعوره بالاندماج والتكيف مع الظروف التنظيمية للعمل، ودليل ذلك عدد العمال الذين غادروا المؤسسة في سنة 2013 لوحدها فهو فاق 74 عامل وهذا بسبب ضغوط العمل والظروف التنظيمية التي تخلو من العدالة والموضوعية في توزيع العوائد دفع الأجور والاستفادة من فرص التدرج الوظيفي الصاعد، بالإضافة إلى انعدام فرص التطوير والتقدم الوظيفي التي ترفع من الروح المعنوية للعامل وتشعره بتحقيق ذاته وتوجد بالمؤسسة ، فهذه المظاهر عملت على جعل دافع الرغبة في العمل لديهم ينخفض وتنتج عنه مشاعر سلبية نحو العمل انعكست في أداء سلبي بعيدا عن التميز والفاعلية في الإنجاز نظرا لعدم حصولهم على الإشاعات الكافية من الوظيفة وخفض من مستوى رضاهم عن العمل بشكل ولد لديهم سلوك ضمني خالي من المشاعر الوجدانية التي تحببهم في العمل وبالتالي في المؤسسة .

وقد استفدنا بشكل كبير من دراسة منصور رفيقة الموسومة ب: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين حيث عالجت هذه الدراسة أحد متغيرات الدراسة الراهنة (الاستقرار الوظيفي)، كما أن إجراء هذه الدراسة في مؤسسة جزائرية قد يعود بالفائدة على الدراسة الراهنة، حيث أن سيكولوجية وذهنية العامل في المؤسسة الجزائرية تقترب وتتشابه إلى حد كبير، وإن اختلفت فإن ذلك يكون بشكل طفيف باختلاف المناطق.

**الدراسة السادسة:** دراسة جبلي فاتح الموسومة ب: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، بالشركة

الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب ولاية قسنطينة، 2005 – 2006<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني؟

وطرحت التساؤلات الفرعية الآتية :

1. هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
2. هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟
3. هل هناك علاقة بين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟
4. هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعال للعمال وعدم

تغيبهم عن العمل؟

كما صاغت الفرضيات الآتية:

1. يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.
2. هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها

بالاستقرار المهني للعامل من خلال:

➤ إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج .

➤ معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى

1- جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب ولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2005 – 2006 .

➤ الاطلاع والتحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة ميدان الدراسة وذلك على أصعدة التوجيه، الانتقاء، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وهذه الأخيرة تعد بمثابة مرتكزات لنظام الترقية.

➤ إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة.

➤ محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.

ومن أجل تحقيق الأهداف التي تمت صياغتها اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهو إحدى أساليب المنهج الوصفي مستخدما الأدوات والوسائل البحثية في جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والوثائق والسجلات، وقد اعتمد الباحث عينة عشوائية قدر حجمها ب: 90 عامل موزعة على ثلاثة أصناف: إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

ومن نتائج هذه الدراسة أن ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة وعدم ملائمة ظروف العمل في كثير من المصالح عامل يخلق نوع من التمر والشكاوى وما يؤكد ذلك تراجع نسبة الإنتاجية في السنوات الأخيرة خاصة أنه لا يوجد تجديد في الطاقة العاملة فأغلبية العمال كبار السن، بالإضافة إلى عدم التجديد في الآلات منذ فتحت المؤسسة أبوابها .

بعد الاطلاع على هذه الدراسة للباحث جبلي فاتح تعرفنا على أحد مسببات الاستقرار في العمل وهي الترقية بحيث أنها تمثل مطلب أغلبية العمال بغض النظر على مراكزهم وأدوارهم فلدى التحاقهم بالمؤسسة يطمحون دائما في الرفع من مستواهم المهني الذي بدوره يرفع من مستوى المعيشة عن طريق الحوافز المادية من الأجور والمكافآت التي تعكس امتيازات المنصب و قد توصل الباحث إلى أن الاستقرار المهني يرتبط بدرجة عالية بالترقية الأكثر موضوعية والعادلة التي من شأنها أن تزيد من ثقة العمال في مدراءهم ومؤسستهم وهذا ما يجعلهم يبذلون أقصى مجهوداتهم لضمان استمرار واستقرار المؤسسة، كما

نبه الباحث إلى أن الترقية تعتمد على مبدأ الكفاءة و الأقدمية في العمل بالإضافة إلى ذلك فإن الزيادة في الأجر تزيد من إرتباط العامل بمؤسسته التي تعمل على إشباع تكاليفه المعيشية التي قد تقف حائلا أما طريق إبداعاته و إبتكاراته داخل المؤسسة وتتوقف كل النقاط السابقة الذكر على السياسة التحفيزية المتبعة من طرف المؤسسة.

### الدراسة السابعة: دراسة سلمى لحر الموسومة: تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة

التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2012 – 2013<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: كيف يمكن أن تأثر تهيئة ظروف العمل على

أداء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل؟

كما سعت إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مختلف الظروف التي قد تحيط بالعامل في مكان عمله.
2. تكوين نظرة حول كيفية تجسيد عمليات تهيئة الظروف العمل في ظل المعايير والمقاييس المتعارف عليها
3. تقديم إطار نظري يحدد مفهوم الأداء وبين مختلف العوامل المتحكمة فيه.
4. تحليل تأثير تهيئة ظروف العمل في مؤسسة على أداء العمال.
5. الوقوف عند واقع ظروف العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل من خلال الاطلاع على مختلف الفعاليات التي تبادر بها المؤسسة في سبيل تهيئة ظروف العمل.
6. معرفة مدى تأثر أداء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لتهيئة ظروف العمل .

---

1- سلمى لحر: تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي جيجل ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2012 – 2013 .



وهذا من خلال طرحها التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو المقصود بظروف العمل ؟
  2. ما هي مختلف الإجراءات المتبعة في تهيئة ظروف العمل ؟
  3. ما هو مفهوم أداء العامل وما هي العوامل المتحكمة فيه ؟
  4. ما هي طبيعة العلاقة بين ظروف العمل و أداء هيئة التمريض في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - ؟
- وتمت صياغة الفرضيات كالتالي :

➤ تتميز ظروف العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - بعدم ملائمتها وفقا لما تدركه هيئة التمريض .

➤ لا تتولى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - تهيئة ظروف العمل.

➤ تؤثر ظروف العمل في مستوى أداء الممرضين عن طريق مجموعة من العوامل الوسطية .

➤ تتميز ظروف العمل بعدم فعاليتها في التأثير على مستوى أداء الممرضين .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذا

الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة لموضوع ظروف العمل والأداء، كما

تم الاعتماد على عينة طبقية عشوائية قدر حجمها ب: 59 مفردة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة طردية وقوية بين ظروف العمل ومستوى أداء

هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حيث أنه كلما اهتمت إدارة الموارد البشرية بتهيئة ظروف

العمل، كلما تحسن أداء عمالها، وبالتالي المساهمة في تحسين أدائها الكلي .

إن تناول هذه الدراسة لموضوع تهيئة ظروف العمل وتأثيرها على مستوى أداء التمريض أفادنا كثيرا وذلك لدراستها ومعالجة متغير ظروف العمل، الذي يعد إحدى متغيرات الدراسة الراهنة، ما ساعدتنا في تحديد الإطار المفاهيمي والنظري لبحثنا وكيفية بناء مؤشرات متغيراتها، والبناء المنهجي والخطوات العلمية السليمة لمسارها.

### التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراضنا للدراسة السابقة الاجنبية، العربية والمحلية ( الجزائرية )، لاحظنا أن هذه الدراسات تناولت موضوعات مختلفة في مجال الاستقرار الوظيفي - وظروف العمل، ومنها ما كانت مطابقة لحد كبير لموضوع دراستنا وبنفس الأبعاد وغيرها من تعمقت في متغير ظروف العمل، ووصلت أن ظروف العمل التي يعمل بها الفرد تؤثر لا محالة على مستوى ادائه وانتمائه، فمن يعمل في جو ملائم وسط ظروف عمل جيدة يكون ممن يبذلون أقصى مجهوداتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثمة استمرارها على عكس من يعمل في ظروف سلبية تنعدم فيها شروط الراحة والأمان، فيكون تدني مستوى الإنتاج وبروز ظاهرة دوران العمل نتيجة حتمية، وكذا متغير الاستقرار الوظيفي الذي يتحدد بنسبة رضا العامل عن عمله، وذلك راجع للمتطلبات الأساسية التي يطمح الفرد للحصول عليها والتي تتجلى في إشباع حاجاته ورغباته وتكاليفه المعيشية فعندما لا يتحقق مبتغاه من المؤسسة التي ينتمي إليها ينعكس ذلك على رغبته في الاستمرار في خدمة المؤسسة والبقاء فيها .

وتتشابه هذه الدراسات مع دراستنا لأنها تحمل إحدى متغيرات دراستنا ونربطه ببعد من الابعاد التي تهمننا وتخدمنا في بحثنا، وقد اعتمدت معظم هذه الدراسات على المنهج الوصفي كمنهج ملائم يخدم طبيعة هذه الموضوعات فأكثرها كان يصف الظروف المحيطة بالموارد البشري داخل عمله وتأثيرها على

رضا العاملين وانتمائهم، كما طبقت مناهج أخرى مثل المنهج التجريبي دون غيره لاعتماده على التجربة في الوصول للنتائج .

وقد استخدمت أدوات جمع البيانات المعتادة عليها كالملاحظة، المقابلة، الاستبيان والوثائق والسجلات في معظم الدراسات، والإسهام الذي يمكن أن تقدمه هذه الدراسات هو تقديمها لكم هائل من المعلومات فيما يخص موضوع الاستقرار الوظيفي وظروف العمل اللذان أصبحا يشكلان أهم المواضيع وأبرزها في الساحة العلمية التي تطرح، مسألة الاداء والكفاية الإنتاجية التي تطمح كل مؤسسة في الرفع منها وزيادتها.

وما يقال عن الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسات يتمثل في اختلاف المجال المكاني والزمني وفي الفئة المستهدفة للدراسة، بالإضافة إلى تطرق كل دراسة لأبعاد ومؤشرات مختلفة لمتغيري ظروف العمل والاستقرار الوظيفي، وهذا الاختلاف ساهم بشكل كبير في إثراء معلوماتنا حول الموضوع محل اهتمامنا.

خلاصة القول أن ما تم التطرق له من عناصر في هذا الفصل تجعل الموضوع أكثر وضوحاً في الجوانب المراد دراستها أكثر تحديداً، ويعتبر هذا الفصل المدخل الرئيسي للانطلاق السليم للفصول الموالية، بحيث أن نجاح الباحث الاجتماعي في بناء عناصر هذا الفصل يضمن له النجاح في مجموعة الأطر الفكرية والنظرية التي يعتمد عليها في معالجة متغيرات و مؤشرات موضوع الدراسة، فهو يلجأ دائماً إلى التعامل معه في جوانب كثيرة من البحث.

# الفصل الثاني: التأسيس النظري لمتغير ظروف العمل

أولاً: لمحة عن ظروف العمل.

ثانياً: أهمية وأهداف دراسة ظروف العمل.

ثالثاً: أنواع ظروف العمل.

رابعاً: تشخيص ظروف العمل.

خامساً: آليات تحسين ظروف العمل.

سادساً: المداخل النظرية لدراسة ظروف

العمل.

تعد ظروف العمل من المواضيع الشائعة والمتناولة بكثرة خاصة في الآونة الأخيرة ويعود هذا لوعي الباحثين في مجال الإدارة لبشرية وعلم اجتماع التنظيم والعمل بأهمية هذا الموضوع في المؤسسات باختلاف نشاطها، لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على الظروف المختلفة التي تحيط بالعامل أثناء تأدية عمله وتؤثر على أدائه وكفأته وانتمائه داخل المؤسسة، الذي يتحدد بمدى توافق الظروف والحاجات المعنوية والمادية للموظف لتقديم أداء أمثل يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة والموظف معا.

**أولاً: لمحة عن ظروف العمل (Aperçu des conditions de travail):** أحدثت الثورة

الصناعية انقلاباً تاريخياً حاسماً في التاريخ البشري حيث حدثت التطورات في كافة الميادين العلمية والتكنولوجية والصناعية والثقافية والإيديولوجية، ساهمت كلها في إحداث التغيير الاجتماعي وانتقال المجتمع من الصورة التقليدية إلى الصورة الصناعية المعاصرة<sup>1</sup>، وقد تميزت المجتمعات التقليدية تتميز بالحياة البسيطة حيث كانت تعتمد على الفلاحة، ثم ظهر النظام الإقطاعي، حيث سيطر فيه ملاك الأراضي على مساحات شاسعة استغلّت فيها أسر بكاملها في الفلاحة<sup>2</sup>، ومع زيادة عدد السكان تطور المجتمع والفلاحين وكثيرين غيرهم من الذين كانوا يبحثون عن مهرب من ظروف العمل الشاقة والقهرية التي كانوا يعيشونها في ظل النظام الإقطاعي .

ونتيجة لهذه الظروف الاجتماعية والاقتصادية القاسية أشعل العبيد نار الثورة ضد الإقطاعيين واتجهوا إلى المدينة سعياً وراء ظروف عمل أحسن<sup>3</sup>، وانتقل النشاط من الطابع القروي إلى الطابع الحضاري وتحرر العمال من الحقول والفلاحة واتجهوا نحو الحرف اليدوية .

ومع تزايد الطلب على المنتجات الحرفية كالملابس وأدوات الإنتاج، ظهرت محلات أو ورشات تجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة تحولت فيما بعد إلى طوائف هدفها المحافظة على المساواة بين

1 علي عبد الرزاق جبلي : دراسات في المجتمع والثقافية والشخصية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984 ، ص 33

2 رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظري والتطبيق ، د.ط ، دار هومة ، بوزريعة - الجزائر ، 2003 ، ص 11 .

3 عبد الرزاق جبلي : المرجع السابق ، ص 39

الحرفيين وتحسين نوعية الإنتاج<sup>1</sup>، وتوزيع المنتجات وتحديد السعر والربح ، كما كانت تنظم مستوى الدخل الذي تحصل عليه العمال وغيرها من المسائل الاقتصادية .ومع حلول القرن السابع عشر والثامن عشر تغيرت تماما الحياة والنظم في القرى الأوروبية، ودخلت تحسينات تدريجية على التكنولوجيا خاصة في صناعة الملابس، و الشيء الذي له أهمية أكبر يتمثل في تزايد حجم التجارة حتى ظهرت الأسواق الحقيقية .

نتيجة لظهور هذه الأسواق حدثت العديد من التغيرات الثقافية و الاجتماعية التي مكنت الأسواق من القضاء على طوائف الحرفيين، و ظهر بذلك النظام المنزلي الذي كان فيه التاجر يزود العامل بالمواد الخام ، و يقوم فيما بعد بتجميع البضائع و بيعها في الأسواق الخارجية . وازداد نفوذ التجار الحرفيين و أصبحوا يفرضون عليهم مضاعفة الإنتاج بالمواصفات والكميات التي يرغبون فيها، و بدأوا في اتخاذ كل القرارات الهامة كتحديد أجور العمال ونوعية المنتجات وسعرها، كما سعوا للحصول على المزيد من المال لزيادة الإنتاج .

وقد حدثت تغيرات عديدة ابتداء من القرن الثالث عشر حتى السابع عشر من الناحية الاجتماعية والقيم والإيديولوجيات، دعمت وجهات نظر جديدة عن العالم البيولوجي والطبيعي تتعلق بعلاقات الناس بالطبيعة، ولقد تسببت هذه التغيرات في القيم ثورة فكرية لم يكن بدونها من الممكن حدوث التصنيع والنزعة الصناعية، ومع تزايد الطلب على المنتجات الحرفية كالملابس وأدوات الإنتاج ظهرت محلات أو ورشات تجمع بين أصحاب الحرف المتشابهة تحولت فيما بعد إلى طوائف هدفها المحافظة على المساواة بين الحرفيين وتحسين نوعية الإنتاج، الرفع من الإنتاجية وتوزيع المنتجات وتحديد السعر والربح وغيرها ومع حلول القرن السابع عشر والثامن عشر تغيرت تماما الحياة والنظر في القرى الأوروبية ودخلت

1 رشيد واضح : المرجع السابق ، ص 12 .

تحسينات تدريجية على التكنولوجيا خاصة في صناعة الملابس والشيء الذي له أهمية أكبر يتمثل في تزايد حجم التجارة حتى ظهرت الأسواق الحقيقية<sup>1</sup> .

نتيجة لظهور هذه الأسواق حدثت العديد من التغيرات الثقافية والاجتماعية التي مكتب الأسواق من القضاء على طوائف الحرفيين، وظهر بذلك النظام المنزلي الذي كان فيه التاجر يزود العامل بالمواد الخام، ويقوم فيما بعد بتجميع البضائع وبيعها في الأسواق الخارجية، وازداد نفوذ التجار على الحرفيين وأصبحوا يفرضون عليهم مضاعفة الإنتاج بالمواصفات والكميات التي يرغبون فيها، وبدأوا في إتخاذ كل القرارات الهامة كتحديد أجور العمال ونوعية السلم المنتجة وسعر المنتجات، كما سعوا للحصول على المزيد من المال لزيادة الإنتاج والتجارة .

وقد حدثت تغيرات عديدة إبتداء من القرن 13 حتى القرن 17 من الناحية الاجتماعية والقيم والإيديولوجيات ، دعمت وجهات نظر جديدة عن العالم البيولوجي والطبيعي تتعلق بعلاقات الناس بالطبيعة، ولقد تسببت هذه التغيرات في القيم في حدوث ثورة فكرية لم يكن بدونها من الممكن حدوث التصنيع والنزعة الصناعية، ومع تزايد عدد السكان وتزايد حاجاته ومتطلباته لم تعد نوعية العمل التي ينتجها سكان الحضر والريف من منازلهم صالحة، فظهرت لذلك المصانع بشكلها الأولي تخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح التاجر هو المالك وصاحب المحل والأدوات<sup>2</sup> والمشرف على العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها ويقتصر دور العامل على تنفيذ ما يطلب منه فقط .

كانت تلك البدايات الأولى لظهور المصنع، غير أنه لم يأخذ شكله المميز في القرن الثامن عشر أي مع ظهور الثورة الصناعية والتكنولوجية فقد كان المصنع يتطلب بالإضافة إلى القوة البشرية قوة جديدة هي القوة الميكانيكية فاخترعت الآلة البخارية، ظهر تقسيم العمل لأن الماكينات حينذاك كانت مبتكرة

1 رشيد واضح : المرجع السابق ، ص 12 .

2 علي عبد الرزاق جبلي : مرجع سابق ، ص ص 42-43 .

للقيام بوظيفة واحدة فقط ، وقد تسببت الآلة في ظهور المهن المتخصصة فقد كانت الآلة تحتاج إلى من يقوم بتشغيلها وإلى من يقوم بإصلاحها، وقد كان العمل في المراحل المبكرة في عملية التصنيع شاقا صعبا، وقد وجد العمال المهرة وشبه المهرة أنفسهم في مستوى واحد - يعملون على الآلة - يعملون تحت ظروف عمل متماثلة وإشراف مماثل ويتقاضون أجرا متماثلا .

عاش العمال الذين جذبهم العمل الصناعي مختلف مظاهر البؤس والشقاء كانهما أدنى شروط الحماية، وكان أرباب العمل يملكون السلطة الكاملة والمطلقة في المصنع يوظفون العمال ويحددون أجورهم ومدة عملهم ويفصلونهم إذا إنتهت منفعتهم منهم، وكانت الأجور وزهيدة لا تلبى الحاجات الفيزيولوجية للعمال كما كانت ساعات العمل طويلة تصل حتى ثمانية عشر (18) ساعة في اليوم<sup>1</sup> .

ومع التوسع في نظام المصنع والتطور في التكنولوجيا أصبح العمل يحتاج إلى المزيد من المهارات المتخصصة وإلى عمال بدرجة عالية من التعليم وأصبحت بذلك بيئة العمل أكثر تباينا وبعدا عن التجانس خاصة مع نمو التنظيم البيروقراطي، قلت مشاعر التضامن على مستوى المصنع وقد أوضح دوركايم أن تقسيم العمل المستمر الذي يفتقر إلى العمل اسم الانومي (الاجتراب) ويصبح من الصعب في حالة غياب أو تعدد المعايير على العمال التوحد مع المصنع والإنتاج والإدارة والمالك والمستهلكين وغيرهم وباختصار يفقدون الإحساس بمجتمع المصنع ككل .

كما أن تقسيم العمل يؤدي إلى اغتراب العامل عن أدواته، وذلك عندما تسيطر طبقة أخرى على وسائل الإنتاج وتستحوذ على فائض إنتاج العمل تاركة للعامل من هذا الإنتاج القدر الضئيل كما انع علاقات الملكية في المجتمع الرأسمالي تسهم في إغتراب العامل وتجعله لا يشعر بالانتماء إلى العمل فحسب ماركس العامل في نظام الرأسمالي ليس إلا ترسا في آلياته المعقدة، فمن خلال هذه الظروف الصعبة تكون لدى العمال وعي دفعهم للتكتل للحصول على حقوقهم من الرأسماليين، لكن هذه المحاولات

1 علي عبد الرزاق : مرجع سابق ، ص ص 45-48.



التي قام بها العمال لاقت معارضة شديدة من طرف الدولة وأرباب العمل، وتجسدت تلك المعارضة في تلك القوانين التي تمنع تكوين النقابات، ففي بريطانيا مثل صدر قانون 1718 يمنع إنشاء الجمعيات العمالية، وفشلت كل المحاولات التي قام بها العمال بغية إنشاء أي تنظيم لتمثلهم مما أثار غضبهم وولد لديهم مظاهر المقاومة كتغيب عن العمل، تحطيم الآلات والإضرابات ... وغيرها، وفي خضم هذه الأحداث ويعد صراع طويل ومقاومة عنيفة من طرف العمال لم تجد السلطات بدلا من الاعتراف بحق العمال في تكوين نقابات تمثلهم وتدافع عنهم خاصة مع تطور التكنولوجي فظهر قانون العمل من اجل حماية العمال من تعسف واستغلال الرأسماليين وتحسين وضعهم الإقتصادي والاجتماعي، تدخل الدولة لتنظيم علاقات العمل وصيانة حقوق العمال لتحقيق نوع من توازن الإقتصادي والاجتماعي بين العمال وأصحاب العمل وبالتالي لتحقيق من الصراع القائم بينهما لإقامة نوع من التعايش السلمي، ونتيجة لتدخل الدولة تجاوزت أحكام قانون العمل حدود التنظيم الضيق العلاقات العمل كمدة العمل، والأجر لتتوسع وتصل إلى تنظيم الحقوق والإلتزامات الخاصة بضمان<sup>1</sup> والحماية الاجتماعية للعامل، وحمايته من الأخطار الاجتماعية، حوادث العمل، الأمراض المهنية ، التكوين وترقية ... إلخ .

كما ساهمت نتائج الأبحاث ودراسات التي قام بها علماء وباحثون في لفت الانتباه إلى ضرورة تحسين ظروف العمل لما لها من تأثير على العمل والإنتاج وبالتالي تؤثر على أهداف التنظيم، فبعد ظهور الثورة الصناعية وتزايد مشكلات العمل ظهرت الحاجة إلى البحث الاجتماعي كانت الغاية منه هو مساعدة العامل على تكيف مع ظروف العمل والعمل على تحسينها والبحث عن الأسباب التي تحقق الطمأنينة النفسية ورضا عن العمل وقد ركزت هذه البحوث في البداية على ظروف العمل المادية، وثم توجهت لدراسة العلاقات الإنسانية كما اهتمت ببرامج التدريب والتكوين<sup>2</sup>.

1 مهدي حسن زويلف واللوزي وآخرون : إدارة العلاقات الصناعية ، ط1 ، دار حسين ، الأردن ، 1994 ، ص- ص 79-80 .  
2 بشايلية سعد: علم اجتماع العمل - الأسس والنظريات والتجارب -، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، 2003 ، ص 122.

ثانيا: أهمية وأهداف دراسة ظروف العمل

### I. أهمية دراسة ظروف العمل (L'importance d'étudier les conditions de travail)

: ترجع أهمية دراسة ظروف العمل إلى:

1. قيمة العمل وأثره في حياة الافراد وعلاقتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة وأثره على نفسية الإنسان .
  2. كذلك ما تسببه الآثار السلبية لظروف العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالعوامل التنظيمية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام .
  3. والجديد بالذكر أن الآثار السلبية لظروف العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته، وإنما تعيق الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها.
  4. ظروف العمل ينبغي أن ينظر إليها بصفقتها علما يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الابحاث التطبيقية حوله كروية شاملة وبعيدة لتطوير أداء مؤسسات المعلومات بشكل عام بزيادة كفاءة العاملين فيها لاسيما في العالم العربي الذي لم يوجه اهتماماته بعد إلى البعد التنظيمي والنفسي للعاملين وتأثيره على المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها، لأن تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم بمعزل عن تفهم تأثير ظروف العمل على العاملين فيها، لأنهم جزء من نظام المؤسسة التي تنفذ أهدافها من خلاله.
- وبالمقابل توفر ظروف عمل جيدة قد تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزا له لتحقيق أهدافه وتحفيزه للعمل، لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده، إلا أن دراسة ظروف العمل في أي مؤسسة بكل الاحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبا أو إيجابا، لتقديم التوصيات

اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الظروف على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل<sup>1</sup>.

## II. أهداف دراسة ظروف العمل ( Les objectifs de l'étude des conditions de travail )

( travail ) : تفيد دراسة ظروف العمل بشكل عام في تحقيق الأهداف الآتية:

1. تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
2. مساعدة إدارة المؤسسات على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
3. إعطاؤها أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين التنظيمية.
4. المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية والكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها، وقدرتها على تطوير مهاراتهم، في أعمالهم التي يؤديونها مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية.
5. إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والاتصال والتوجيه للمرؤوسين.
6. زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل إليهم.
7. تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة<sup>2</sup>

1 دميري احمد: مرجع سابق ، ص 69 .

2 عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال ، ط 1 ، دار الراتب الجامعية ، بيروت - لبنان ، ص 87 .

8. العمل على تحسين ظروف العمل لتوفير الصحة والسلامة ، الصحة حيث يتم توفير الصحة في أماكن العمل ، والتي تسببها كل من طبيعة العمل ، ظروف العمل والفرد العامل، وما يميز أمراض العمل أنها لا تظهر مباشرة وإنما تظهر مع مرور الوقت أي بعد التعرض المستمر لمسبباتها .

9. السلامة وتحقق السلامة في مكان العمل من خلال تصميم برامج إدارية غنية لحماية العمال من الحوادث التي قد يتعرضون لها أثناء العمل، وما يميز حوادث العمل، الظهور الفوري لآثارها، كالكسور الجروح ... إلخ .<sup>1</sup>

ثالثا: أنواع ظروف العمل (Types de conditions de travail): يمكن تقسيم أنواع العمل على النحو الآتي:

I. الظروف الفيزيائية(Conditions physiques): من أهم عوامل التي يتوقف عليها أداء العامل في المؤسسة الظروف الفيزيائية للعمل التي يمارس العامل عمله في ظلها على كل حال وينبغي أن تكون هذه الظروف مواتية بحيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وتخفيض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل وتقلل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم وزيادة نسبة التعب والمرض والتمارض ومن بين هذه الظروف ما يلي:

1. الإضاءة(Éclairage): وفي رأي الكثير هي أهم عامل فيزيقي يؤثر في العمل أثناء العمل ، وقد تبين في بعض الدراسات أن العينين تقوم بأعمال هامة خلال 80% من يوم العمل . وفي دراسة أخرى ثبت أن العينين تقومان بأعمال مهمة خلال 75% من يوم العمل ولهذا فإن دراسة الإضاءة في العمل وإنتاجه صارت أحد أهم الواجبات ، ففي البداية كانت مسألة الإضاءة هي مسألة من شأن مهندس الإضاءة بالمصنع أو الشركة ولكن بعد ذلك تبين أن للإضاءة آثار نفسية كثيرة لذلك بدأ السيكولوجي الصناعي في القيام بدراساتها.

1 بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - ، دار اليازوري ، عمان ، 2010 ، ص33 .

والإضاءة الجيدة هي أحد عوامل زيادة الإنتاج وذلك لأن الكفاية الإنتاجية كثيرا إما تعتمد على سرعة الإدراك البصري .

ثم أن الإضاءة البيئية كثيرا ما تسبب الشعور بالاكنتاب والانقباض إلى جانب أنها ترهق العينين مما يؤدي إلى حدوث أخطاء، والضوء يجب أن يكون ثابت ولا يتغير كما يجب أن يكون كافيا بدرجة كبيرة وأن يكون موزعا عادلا بحيث لا يؤدي إلى الشعور بالزغلة وضوء الشمس قد لا يحقق هذه الظروف الواجب توفرها دائما لذلك يجب الاستعانة بالضوء الصناعي<sup>1</sup>.

**2. الضوضاء (le bruit):** هي الخليط المتنافر من الاصوات التي تنتشر في جو العمل، حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلا عن الآثار الجانبية التي تحدثها على المدى الطويل من أثر سلبي على الصحة والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية.

**3. الحرارة (la chaleur):** وتمثل في درجة الدفء أو البرودة السائدة في مكان العمل ويتعرض العاملون في أعمالهم المختلفة لدرجات متباينة من الحرارة، فهناك أعمال تتميز بارتفاع درجة الحرارة مكان العمل مثل صناعة الحديد والصلب ، الأعمال التي تتميز تحت سطح الأرض مثل استخراج المعادن، العمل بالمناجم، إضافة إلى الاعمال التي تتم في العراء، كشف الطرق ... إلخ، كلها أعمال يحتمل أن يصاب فيها بإحدى الحالات المرضية كالأضطرابات النفسية والعصبية التقلصات العضلية، الالتهابات الجلدية، التهابات العيون، الصدمة، الحرارية، الإجهاد الحراري .... إلخ.

لذا ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، وسواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فيه كما زادت درجة الحرارة غير مناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعا أو

1 طارق كامل: علم النفس الصناعي والمهني ، مؤسسة شباب الإسكندرية، 2007، ص 127 .

انخفاض) تسبب ضيق لدى العامل كما تؤثر تأثيراً سيئاً على النواحي الفيزيولوجية للعامل مما يزيد إحساسه بالضيق ويقلل كفاءته في العمل<sup>1</sup>.

**4. التهوية (Ventilation):** هي إدخال الهواء النقي وطرد الهواء الفاسد من داخل المصنع والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل العمل هو تهيئة الظروف والمكان المناسب، والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين ، داخل تلك الأماكن .

**5. الغبار والأتربة (Poussière et poussière):** هي الجسيمات الصلبة الناتجة عن العمليات الميكانيكية كالطحن، الرق، الغريلة وغيرها، ولاشك أنها تشبه في ضواحيها المادة الأصلية التي نتجت عنها، وتنتشر تلك الأتربة والغبار داخل الجو في العمل .

**6. التلوث (la pollution):** يتعرض العاملون لعدد كبير من المواد في مواقع العمل لأغراض تكون ضارة وذلك بسبب استخدام تلك المواد في مواقع العمل لأغراض البناء ومن بين العمال الكثيرون الذين يتعرضون إلى المواد الكيميائية عمال مناجم الذين قد يتعرضون لغازات قاتلة، وعمال الزراعة الذين تصيبهم الأسمدة السامة ولا نستثني من هذه القائمة القصيرة الجراحين الذين ربما يتعرضون لغازات ضارة تطلقها أدوات التخدير، وإذا كان التعرض لمثل هذه المواد السامة مخاطرة محسوبة ومعروفة، فإن معظم العاملين قد لا يعرفون المواد الكيميائية التي يمكن أن تكون ضارة جداً والموجودة تقريبا في كل موقع من مواقع العمل، وتتضمن بعض مواد البناء المستخدمة في بناء المكاتب، مواد كيميائية سامة، فنجد بعض المواد العازلة المستخدمة لجعل الأثاث أو أغطية الجدران مقاومة للنار، فربما تلوث هذه المواد الهواء وتزيد خطورتها إذا لم تتوفر التهوية الكافية ، وهناك مواد أخرى يتبع استخدامها على نطاق واسع ويمكن

1 عويد سلطان الشمعان : علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1994، ص144.

أن تكون خطرة جدا إذا ما تم استعمالها في أماكن مغلقة، مثل مواد التنظيف، والعزلة، وتصوير الأوراق التي تصدر مادة الأوزون وهي مادة كيميائية تسبب توترا أو تهيجا للعين والحنجرة<sup>1</sup>.

## II. الظروف التنظيمية (Conditions réglementaires) ومن أهم مؤشرات ما يلي:

1. نمط القيادة (Style de conduite): هي تلك النشاط الذي يقوم به الفرد بوصفه مركز المجموعة بالتعاون معهم ليدفعهم إلى تحقيق الأهداف المشتركة، التي تم الاتفاق عليها سلفا في الإطار الممكن والمتاح وقد قام العديد من الباحثين بتقسيم القيادة إلى أنواع وأنماط مختلفة باعتبارها تتأثر بعدة عوامل مختلفة، والتي تؤدي بالقائد إلى اختيار نمط محدد، باعتباره قمة الجهاز الإداري والمسير لكل التنظيمات والنشاطات والمتخذ لجميع القرارات، حيث أنه يختار النمط الذي يتوافق مع فلسفته الخاصة ومعتقداته التي يراها من وجهة نظره مجدية ومحققة لأهداف المنظمة وكل هذا يعتبر كأسلوب يمارسه القائد في إدارة وتوجيه الجماعة وبالتالي يمكن تقسيم القيادة وفقا للأسلوب الممارس إلى :

أ- النمط الأوتوقراطي (Style autocratique): يقوم على مبدأ الاستبداد بالرأي والتعصب للقرارات، ويضع السياسات، يرسم الأهداف ... إلخ ، أي أنه يهتم بضمان طاعة الأفراد له إذ ليس لهم حرية في اختيار العمل والمناقشة وحتى إبداء الرأي، وبطبيعة الحال في هذا المناخ الاستبدادي تتخفف الروح المعنوية للأفراد إلى جانب ظهور السلوك العدواني التخريبي وانتشار المنافسة والصراع الشديد بينهم ما يؤدي إلى تمزق الجماعة وتصدعها<sup>2</sup>.

ب- النمط الديمقراطي (Style démocratique) : أو كما أصبح يسمى حديثا بالنمط التشاركي حيث يقوم على مبدأ التكافؤ في الفرص، العدالة والمساواة، الحرية لجميع أفراد الجماعة، وكذا إتاحة الفرص أمامهم لنمو والتقدم بالقدر الذي يتيح للفرد النمو الشخصي والاجتماعي نموا سليما في إطار

1 سهام براهمي : ظروف العمل وتأثيرها على الإستقرار الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية بمصنع السويح لصناعة الأجر بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع . خصص تنظيم وعمل ، منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2014/2015 ، ص52.  
2 سهام براهمي : المرجع نفسه ، ص- ص 48-53 .

الجماعة والمصالح المشتركة للأفراد كما يعتمد هذا النوع على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات والمساهمة في عمليات التخطيط والتنظيم، ما يؤدي إلى الالتزام الجماعة بضوابط العمل وتحفيزهم ونشر الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد<sup>1</sup>.

ج- **نمط القيادة الحرة (Style de conduite libre):** لا يتم استخدام القوة في هذا النمط من القيادة إلا بقدر ضئيل حيث تقع المسؤولية بصفة عامة على المجموعة فهم يقومون بتحديد الأهداف وسبل تحقيقها ولا يتدخل القائد في نشاطات المجموعة والاتصالات تكون متبادلة لكونها منظمة.

2. **تكنولوجيا العمل (Technologie commerciale):** أصبحت تكنولوجيا العمل وعلى رأسها جهاز الحاسوب الأداة الرئيسية المستخدمة في إدارة المؤسسات، نتيجة لقدرته على إدخال ومعالجة البيانات تخزينها وحفظها، واسترجاعها عند الحاجة إليها مما يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل، فالتكنولوجيا تلعب دورا كبيرا في تحديث إجراءات العمل، حيث تساهم في:

➤ زيادة قنوات الاتصال الإداري.

➤ تفعيل نظم الرقابة من طرف المؤسسة.

➤ توفير الوقت ، خاصة للإدارة العليا حتى تتفرغ للأمور الرئيسية.

➤ تقليص حجم المؤسسة.

ومن أجل تبني أي تكنولوجيا جديدة لا بد على المؤسسة من:

➤ توفير إطارات إدارية قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة .

➤ العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها، لكي تتمكن المؤسسة من

الاستجابة للتغيرات الجديدة .<sup>2</sup>

1 سهام براهمي: المرجع السابق ، ص 49 .

2 عبد الله بن علي : السلوك التنظيمي ، ط4 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، السعودية ، 2003 ، ص 181 .



➤ تدريب العمال على التكنولوجيا الجديدة ، بهدف تطوير قدراتهم في التحكم فيها.

➤ توفير مناخ تنظيمي فعال، يسهل استخدام التكنولوجيا.

من أجل ضمان فعالية التكنولوجيا، لابد من توفير المتطلبات أعلاه وذلك لتقادي التأثيرات السلبية التي يمكن أن تتولد عنها، كمقاومة العمال للتكنولوجيا باعتبارها نوعا من التغيير، وذلك عدم توافقه معها وكذا تخوفهم من احتمال الاستغناء عنهم نظرا للمتطلبات الجديدة.

### 3. ساعات العمل وفترات الراحة (Heures d'ouverture et périodes de repos) : ساعات

العمل هي الساعات التي يقضيها العامل في عمله يوميا أو أسبوعيا وتنقسم إلى<sup>1</sup>:

➤ . ساعات العمل الرسمية (Heures d'ouverture officielles): وهي ساعات العمل التي

ينص عليها القانون والتي وردت في قانون العمل الجزائري على أنها 40 ساعة أسبوعيا في ظروف العمل العادية، تتوزع في خمسة أيام كاملة على الأقل .

➤ . ساعات العمل الفعلية (Heures d'ouverture réelles): وهي التي يقضيها العامل فعلا

في العمل، أي أنها الساعات التي يقوم فيها العامل بعمل منتج، وهي بطبيعة الحال أقل من ساعات العمل الرسمية.

➤ . ساعات العمل الإضافية (Heures supplémentaires): الساعات الإضافية هي الساعات

التي تضطر المؤسسة لزيادتها استجابة لضرورة مطلقة، كما يكتسب هذا اللجوء طابعا استثنائيا، وفي هذه الحالة يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل أداء ساعات عمل إضافية، زيادة عن المدة القانونية للعمل دون أن تتعدى 20% من المدة القانونية المذكورة<sup>2</sup>.

1 كامل برير: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 241 .

2 طارق كامل : علم النفس الصناعي والمهني ، مرجع سابق ، ص 142 .

➤ . **مناوبات العمل (Quarts de travail):** في بعض الأحيان تضطر المؤسسة إلى العمل إلى العمل لمدة أربعة وعشرون ساعة يوميا حيث تقسم إلى ثلاث مناوبات أو المدة ستة عشر (16) ساعة مما يعني مناوبتين مدة كل منهما ثمان ساعات.

أما عن فترات الراحة (**Périodes de repos**): تطبق معظم المؤسسات نظام فترات الراحة على عمالها، خاصة في الأعمال التي تتصف بالتكرار والأعمال الدقيقة التي تحتاج للتركيز، ويقوم هذا النظام على إعطاء العامل فترات راحة خلال ساعات العمل الرسمية، تمكنه من استعادة تفكيره ونشاطه لأن منح العمال فترات راحة بصفة قانونية يمكنها من تقادي بعض السلوكيات السلبية التي قد تصدر من بعض العمال، التغيب دون سبب، اختلاس فترات الراحة غير المسموح بها، وهي فترات غير منتظمة لا تستثمر في الإنتاج الفعلي، وعادة ما تستغل في شرب القهوة، تصفح الجرائد، استقبال الأصدقاء ... إلخ<sup>1</sup>

**4. الاتصال (Connexion):** المنظمة عبارة عن مجموعة من الافراد الذين يحدث بينهم اتصال أو تفاعل ويعملون من أجل تحقيق أهداف معينة لذا فالالاتصال يعتبر عنصر مهم وأساسي وضروري في تكوين المنظمة إذ أنه بدون اتصال لا يمكن أن تنشأ هذه الاخيرة - أي المنظمة - وبالتالي فلأجل استمرارها وبقائها ومن أجل تحقيقها لأهدافها يجب أن يكون الاتصال فعالا وأن يؤدي مهامه ووظائفه داخل المنظمة فهو يمثل همزة الوصل بين الإدارة والعليا (قمة الهرم) والعمال، والموظفين (القاعدة) فالغدارة مثلا تقوم بإصدار التعليمات والقوانين والاورام وعن طريق عملية الاتصال تصل إلى العمال والموظفين الذين يقومون بتنفيذها وتطبيقها، وعن طريق عملية الاتصال يقوم المدراء بأعمالهم المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .... وعن طريق الاتصال يتم تدريب العمال وتعليمهم وتوجيههم والإشراف عليهم وشرح طريقة العمل والأداء ومحاولة رفع مهارات العمال<sup>2</sup>.

1 فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي التنظيمي ، ط6 ، دار المعرفة ، القاهرة ، 1988 ، ص228 .

2 أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص- ص 33 - 52.

يضمن الاتصال نقل المعلومات وتبدأ هذه العملية عندما يريد فرد أو جماعة (مرسل) نقل معلومات أو أفكار ، عواطف أو رموز .... إلى فرد أو جماعة أخرى (مستقبل) وتتطلب هذه العملية توفر مجموعة من العناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

➤ **المرسل (L'expéditeur)** أو مصدر الرسالة يقوم بنقل المعلومات والأفكار والمعاني إلى الآخرين بهدف إثارة سلوك معين .

➤ **رسالة (Message):** تحتوي على مجموعة المعلومات والأفكار والرموز والمعاني التي نقلها .

➤ **وسيلة الاتصال (moyen de communication):** أو ما يسمى بالوسيط أو الاداة أو القناة ويتم من خلالها أو بواسطتها نقل الرسالة، ومن بينها استعمال الهاتف، المراسلات، المحاورات المباشرة (وجها لوجه)، المقابلات، الاجتماعات، الرموز، الصور ... إلخ .

➤ **مستقبل (Futur):** وهو المقصود بعملية الاتصال، يتلقى الرسالة والاتصال بنوعين اتصالات غير رسمية ناشئة بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم والتي تخرج عن الإطار الرسمي، ويمكن يكون لهذه الاتصالات غير الرسمية نتائج إيجابية، وتساعد بذلك على تحقيق أهداف المنظمة، ونوع ثاني من الاتصالات، اتصالات رسمية والتي تتجه في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي<sup>1</sup>:

➤ اتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل .

➤ اتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى .

➤ اتصالات أفقية في نفس المستوى من التنظيم.

**6. نمط الإشراف (Modèle de supervision) :** يعتبر المشرفون حلقة الوصل بين الإدارة والعمال

فهم يقومون بأداء أدوار هامة في مختلف مستويات التنظيم، وتعتبر من أهم أدوار المشرف إدارة العمال أو المرؤوسين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، فعلى المشرف أن يكون ملما تماما بكافة نواحي

1 منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص ص 73 -74.

العمل وعلى معرفة جيدة بالمنصب الذي يشغله ويكون مسؤولاً وقادراً على تعليم رؤوسه وتدريبهم وتصحيح أخطائهم<sup>1</sup>.

ولعملية الإشراف ثلاث أنماط تتمثل في:

➤ **إشراف أوتوقراطي (Surveillance autocratique):** من أهم مظاهر الإشراف الأوتوقراطي

شيعوع ظاهرة الهيمنة الفردية في عملية اتخاذ القرارات وتحديد مهام وأنشطة و وظائف الافراد، والتعامل معهم على اساس النزعة الفردية لا الجماعية، وتتجلى مظاهر النزعة الفردية والاستبداد في المشرف الاوتوقراطي في التعامل مع الغير- العمال - وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي<sup>2</sup>.

➤ **إشراف ديمقراطي (Supervision démocratique):** في هذا النمط من الإشراف يعمل

المشرف على تطبيق الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة كما يهتم بالعمال، حيث يساعدهم على أداء مهامهم ووظائفهم، ويشجعهم على العمل الجماعي ويقوي روح التعاون فيما بينهم<sup>3</sup>.

➤ **الإشراف الفوضوي (Supervision désordonnée):** يسمى أيضا بنمط الإشراف المتساهل

ففي هذا النمط يترك المشرف الحرية للعمال في تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليهم ويترك لهم حرية التصرف والعمل دون توجيه أو إرشاد ويسود جماعة العمل التي يكون مشرفها متساهلا ضعف وانخفاض الروح المعنوية ، وعدم التعاون بين الافراد، كما أن مستوى أداء أفراد الجماعة يكون متدنيا نتيجة عدم تدخل المشرف لمساعدة العمال وتوجيههم أثناء العمل<sup>4</sup>.

**III. الظروف المادية (Conditions physiques):** تتمثل ظروف العمل المادية داخل التنظيم

في عدة ظروف نذكر من أبرزها الأجور والحوافز.

1 السيد عليوة : تنمية المهارات الإشرافية ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001 ، ص42 .

2 خليل محمد حسن الشماخ وآخرون : مرجع سابق ، ص225 .

3 محمد مسلم : مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، دار قرطبة ، الجزائر ، 2007 ، ص140 .

4 خليل محمد حسن الشماخ وخيضر كاضم : نظريات المنظمة ، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2007 ، ص227 .

### 1. الأجر (Les salaires): يعتبر الأجر الذي يتقاضاه العامل عن عمله من أهم عناصر بيئة

العمل، وهو إلى جانب هذا العنصر يجمع بين الجانب الطبيعي والاجتماعي والنفسي في ذات الوقت . إن الأجر الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله هو المصدر الأساسي لإشباع متطلباته وحاجاته الأساسية الفيزيولوجية والنفسية سواء كانت غذاء أم كسا ومأوى أو تكوين أسرة أو تحقيق ذات أو تأمين مستقبل ومن هنا كان الأجر من أهم بواعث الفرد ودوافعه إلى البحث عن العمل والاستمرار والنجاح فيه<sup>1</sup>، توجد هناك طريقتان لتحديد الأجر في المنظمة وهي الأجر الزمني بموجبه يدفع للموظف أجر معين عن الوقت الذي يستغرقه وهي طريقة سهلة وبسيطة أما الثانية فهي الأجر حسب الإنتاج وفيها يتم تحديد الأجر بعد دراسة الحركة والزمن لأداء العمل إلى جانب الأجر التي تدفع للعمال تقوم الإدارة بدفع علاوات ومكافآت كما تعطي للعمال جزءا من الأرباح التي تحققها المؤسسة<sup>2</sup> .

وبطبيعة الحال أن نتوقع اختلاف الأهمية بالنسبة للأجر أو الراتب كحافز للعمل فالأجر إن كان لا يكاد أن يكون الأجر أو الراتب الدافع الأساسي للعمل فالأجر إن كان لا يكاد يكفي ضرورات الحياة الأساسية بين الجماعات احتل المكانة الأولى بين حوافز العمل بينما تقل مكانته إن فاق الجد اللازم للمعيشة الكريمة يتطلع الإنسان إلى إشباع الدوافع الثانوية بعد أن كفل له الأجر إشباع الدوافع الأساسية ولهذا يفضل على الأجر العلاقة الطيبة بالمشرف أو زملاء العمل أو المكانة المحترمة وما شابه ذلك<sup>3</sup> .

1 فرج عبد القادر طه : مرجع سابق ، ص 232 .

2 بوثلجة غيات : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 ، ص 117 .

3 سامي محسن الختاتنة : علم النفس الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2013 ، ص 250 .

2. الحوافز (Des incitations): إن الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال على خير معناه أن نفترض أن افراد سيقومون تلقائيا بأداء الاعمال على خير وجه وبكفاءة وجعل الأفراد يعملون عن رغبة وبحماس هي مشكلة كبيرة تعالج من خلال الحوافز المادية المتنوعة<sup>1</sup>.

#### IV. الظروف النفسية والاجتماعية (Conditions psychologiques et sociales):

وتتلخص فيما يلي :

##### 1. أخلاقيات المنظمة (Ethique organisationnelle): وهي القيم والافعال المشتركة بين

أعضاء المنظمة، والتي تمثل قواعد سلوكية أساسية معتمدة ومتفق عليها من قبل الجميع، وبالتالي تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة كونها تعتبر محددات أساسية من محددات السلوك والأداء والتصرف وعليه فإن أخلاقيات المنظمة تشكل نوعا من الضغوط البيئية المؤثرة داخل المنظمة في تنفيذ المهام والواجبات وأداء الاعمال<sup>2</sup>.

##### 2. الحوافز المعنوية ( Incitations morales ): هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الذاتية

والاجتماعية مثل الحاجة إلى التقدير والاحترام والثناء ... إلخ ، ومن هذه الحوافز فرص الترقية الإشراف العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل ، المساهمة في اتخاذ القرارات ، تقدير مجهود العمال بالثناء والمدح ، التشجيع ، تقديم شهادات التقدير ولوحات الشرف... إلخ، أما الحوافز المعنوية السلبية فهي تتمثل في تأنيب العمال ولومهم الصراخ عليهم، توجيه الإنذارات ... إلخ، بغض النظر عن كون الحوافز إيجابية أو سلبية كلها تؤدي الوظيفة ذاتها، والمتمثلة في إثارة القوة الداخلية للعمال وحثهم على تقديم

1 براكنته سليمة : ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال ، دراسة ميدانية بشركة مواد البناء والإنجاز - SMCR - باتنة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2012/2011 ، ص 135 .

2 مجدي أحمد محمد عبد الله : علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2007 ، ص 36 .

أحسن ما لديهم من أحد لكن النتيجة ربما تكون مختلفة (نتيجة الحفز)، ويمكن الاختلاف في طبيعة الاشخاص ومدى تأثيرهم بتلك الحوافز<sup>1</sup>.

### 3. ظروف العاملين الخاصة (Conditions de travail particulières): إنه لمن الصعب

أن نفصل بين حياة العامل الخاصة وبين حياته في العمل، فالحياتان مرتبطتان ببعضهما البعض وكل منهما تؤثر على الاخرى وتتأثر بها، فالعامل الذي لا يعاني من مشكلات في حياته الخاصة يساعده ذلك على تحمل مشاق وتبعات العمل وإعطائه كل جهده واهتمامه، أما العامل غي المستقر في حياته الخاصة تكثر مشكلاتهم السلوكية في عمله ويسوء تكيفه معه، لذا نجد أن بعض المؤسسات تهتم بتعيين الاخصائيين الاجتماعيين بها لحل مشاكل العاملين فيها.

### 4. حاجات العاملين ومدى إشباعها: مما لا شك فيه أن سلوك الافراد وصحتهم النفسية يتأثران

بمدى إشباع حاجاتهم الذي لا يستطيع إشباع حاجاته الأساسية لانخفاض أجره مثلا تكون مشكلاته السلوكية كثيرة منها: عدم القدرة على التركيز في عمله وسخطه على العمل وانصرافه عنه، الإحساس بالإحباط والفشل مما يؤدي إلى العدوان أو الانطواء أو عدم المبالاة في عمله، وهذه من سمات سوء الصحة النفسية للعامل، أما لعمل الذي يمكن أفراده من إشباع حاجاتهم فإنه قطعاً سيؤدي إلى رضاهم وسعادتهم وبالتالي سيكون له دور هام في تدعيم نفسياتهم، وهذا يعود عليه بالفائدة لأنه سوف يهتم وينتبه لعمله ويؤديه بأحسن حال<sup>2</sup>.

### 5. الخدمات الاجتماعية (services sociaux): تعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة

على مجموعات العمل فهي تستهدف صيانة أعضائها والمحافظة عليها ورفع درجة رضاهم وتهيئتهم للعمل في ظل معنويات عالية هذا بالإضافة لكونها حافزا لهم على الاستمرار بقوة على العمل بالمنظمة

1 سهام براهيمية : مرجع سابق ، ص 53 .

2 عادل حسن: إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية ، بيروت ، 1984 ، ص 53 .

وتقدم هذه الخدمات بشكل جزئي أو متكامل مثل: التغذية، الإسكان، والمواصلات والتثقيف والتعليم الترويج ، الرياضة، الخدمات الطبية والخدمات المالية (سلف / إعانات) وخدمات شرائية .

## 6. العلاقات الإنسانية والاجتماعية (Relations humaines et sociales): لكي تحافظ

المؤسسة على كوادرها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية، والتدخل الذي يثمر بين الافراد والجماعات، وتعرف العلاقات بين الافراد في محيط العمل على أنها ، ذلك الميدان من الغدرة الذي يهدف إلى التكامل بين الافراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بتعاون من اجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية كما أن هذه العلاقات تساهم وبشكل كبير خاصة عندما تكون من الأسفل إلى الاعلى على تعرف القائمين على التنظيم من التعرف على ميول ومشاعر المستويات الدنيا بالتالي ضمان استقرارها واستمرارها في العمل<sup>1</sup>.

## V. ظروف متعلقة بالعوامل الشخصية(Conditions liées à des facteurs personnels)

هناك عدة أسباب شخصية تتعلق بالسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد، يمكن أن نوجزها في العناصر التالية:<sup>2</sup>

### 1. السن (Âge): أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث

توصل تيرنر أن الرضا عن العمل يزداد في مرحلة ما بين 29 إلى 49 سنة ، ثم يبدأ في الانحدار في سن 60 بمعنى أن مستوى الرضا والقناعة بالعمل يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن 60 (خمس سنوات ما قبل التقاعد) حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد، ويرجع انحدار مستوى الرضا في الخمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن، كما أثبتت

1 منال أحمد البارودي : الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015 ، ص25 .  
2 مومية عزوي: ظروف العمل والرضا المهني للمعلم، دراسة ميدانية بالمقاطعة الأولى والثانية لولاية ميله مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، منشورة جامعة قسنطينة الجزائر ، 2017 ، ص-ص 67 - 69 .



دراسات أخرى أن نسب عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب نظرا لارتفاع الطموح لديهم ، بينما أعلى نسب الرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم وتعلقهم النفسي بها.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات KELEINE و GBSON سنة 1970 إلى أن الرضا الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال ، وبالتالي فالعمال الأكثر استياء عن عملهم هم العمال الأصغر سنا وأن الأكبر سنا هم أكثر رضا ، ولقد أشار كل من SAVL و HUNT سنة 1975 ، بأن الرضا عن العمل والنمط القيادي وظروف العمل يزداد بازدياد العمر في عينة تتكون من الرجال فقط ، لكن العلاقة الوحيدة الدالة والموجبة بالنسبة للنساء هي فقط بين الرضا الوظيفي والعمل ذاته .

**2. الجنس (Sexe):** أثبتت بعض الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث أعلى ما هو لدى الذكور وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية فالمرأة تتميز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل إلا انه بعد الزواج ومع العمل كل الوقت لأنهن تواجهن أدوار متداخلة وهذه الامور يمكن أن تؤثر على رضاهن عن العمل ، وفي المشروعات التي توظف نسبة كبيرة من النساء يرتفع عادة معدل الغياب ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى كون المرأة ربة بيت إلى جانب كونها عاملة في ذات الوقت ومسؤوليتها الأسرية قد تدفعها في بعض الأحيان إلى التغيب عن مقر العمل وهذه الظاهرة كسابقاتها تتطلب تدخل الإدارة والمساهمة بقدر الإمكان في معاونة العاملات في حل مشاكلهن وقد يكون ذلك بتعديل مواعيد العمل للنساء أو بتوفير دار للحضانة لرعاية أطفالهن أو لغير ذلك من مجالات المساهمة وهنا أيضا لابد من فرض الرقابة الشديدة من جانب الإدارة على هذه الظاهرة.

**3. المستوى التعليمي (Niveau d'éducation):** نشاهد على أرض الميدان أن معظم العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي هي أقل رضا عن ظروفهم المادية وعن الوضعية المهنية لأن معظم المعلمين الحاصلين على شهادة ليسانس في تخصصات بيولوجية أو ما شابه ذلك ، هم يرغبون في التوظيف في تخصصاتهم ، لكن عدم وجود مناصب جعلهم عديمو الشعور بالرضا المهني أصلا ، ناهيك

عن الراتب أو الأمور الأخرى التي يطمح إليها أي موظف أو عامل كالترقية وعملية النمو المهني ومعظم الذين أجري الحوار معهم ، كانوا يؤكدون أن توقعاتهم والحال يمر من السيء إلى الأسوء .

#### 4. الأقدمية في العمل والمنطقة السكنية ( Anciennté en milieu de travail et )

(résidentiel): تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية والمنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد ، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد يتكيف مع عمله ويرتبط به نفسيا ، أما عن المنطقة السكنية (النتشئة الاجتماعية)، فقد أثبتت بعض الدراسات أن الريفيين يكون أكثر رضا بمرتبتهم بإنجاز الأعمال المتكررة من ذوي الاصل الحضري ، وعموما تبقى هذه النتيجة نسبية التصديق لأن الظروف تغيرت والمطالب أصبحت واحدة، والرأي العام تمكن من ضم صوت الجميع في الريف والمدن لتحقيق أهدافه<sup>1</sup>.

رابعا: تشخيص ظروف العمل (Diagnostiquer les conditions de travail): توجد

المؤسسة ضمن بيئة تمتاز بالتغير والتنوع يجعلها تواجه نوعين من الظروف إحداهما خارجية والأخرى داخلية، وأهمها:

#### I. ظروف العمل الداخلية وأثارها: أهمها ( Conditions de travail internes et leurs )

(effets: les plus importants sont):

##### 1. بيئة العمل الداخلية ( Environnement de travail interne ) : هي تلك البيئة التي

تتعلق بالمنظمة ذاتها ، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها والانظمة الرسمية وغير الرسمية والهيكل التنظيمية ، وإجراءات وسياقات تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة ، وأنماط الاتصالات السائدة وهكذا ، أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وتتكون من<sup>2</sup> :

1 أسيا بوجابر: ظروف العمل وأداء الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تبسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل ، منشورة ، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2019 ، ص70 .  
2 خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم :مرجع سابق ، ص18 .

أ. المالكون (**les propriétaires**): يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة خاصة المنظمات الصغيرة ، وذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة خاصة المنظمة باعتبار أن جزء كبيراً من مصالحهم مرتبط بالمنظمة ، وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءاً هاماً من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط ذاتها .

ب. العاملون (**Les travailleurs**): يشكل العاملون القوة البشرية للمنظمة ، ما يجعل من سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم جزءاً هاماً من البيئة الداخلية للمنظمة ، ومنه التحكم الكبير في أجواء وظروف العمل في المنظمة ، حيث ترتبط هذه بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل ، الإلتزام ، الإندفاع في الأداء والإخلاص في العمل ، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية للمنظمة كونها تمثل أحد أهم عناصر الضغط والتأثير في المنظمة .

ج. نمط القيادة (**Style de conduite**): تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة مجلس الإدارة الرئيس الأعلى للمنظمة وأن هذه العناصر بصفتها القيادية ومسئولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة، ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصراً هاماً من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة ، كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة وبالتالي فإن الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة مثلاً تخلق أجواء مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تولد ظروف وقواعد بيئية مختلفة .

د. الاتصالات داخل المنظمة (Communication au sein de l'organisation): يعرف

الاتصال بأنه تمرير المعلومات بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر أو لتنسيق المواقف الفكرية والسلوكية وتقوم المنظمة بكثير من الاتصالات والإجراءات التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة لأسلوب العمل والإدارة بهدف رفع ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة.

هـ. نسق السلطة (Disposition de l'alimentation) السلطة مرتبطة بالمركز التسلسلي أو

الوظيفة وهو ما يسميه الباحث السلطة الرسمية ، يمكن أن يفوضها للآخر ، فالسلطة تأخذ مصدرها داخل التحالف الداخلي أين يوجد أفراد التأثير الذين يفرضون السلطة الشرعية مثل مالكي التنظيم، الحصة الكبيرة من هذه السلطة مفوضة إلى الرئيس المدير العام الذي يضع البنية التسلسلية من أجل تمرير سلطاته الرسمية اللازمة لتنفيذ قراراته ويميز الباحث بين نوعين من أنساق المراقبة داخل نسق السلطة<sup>1</sup>:

و. الرقابة الشخصية (Contrôle personnel) : وهي مراقبة مباشرة من طرف المدراء على

التنظيم وذلك بواسطة إعطاء الأوامر اتخاذ القرارات وامتلاك الموارد المالية .

ز. الرقابة البيروقراطية (Contrôle bureaucratique): هنا يتم تحديد معايير موضوعية ،

ونموذج لسلوك المستخدمين بصفة عامة مع إتباع القواعد القاسية وقواعد التأهيل والمعرفة للأفراد داخل العمل .

2. ظروف العمل الخارجية وآثارها (Conditions de travail externes et leurs effets):

يقصد بها جميع المتغيرات التي توجد خارج المنظمة، وهي مختلف الظواهر التي نشأ فيها النظام الإداري، وكذلك التفاعلات التي يتلاحق فيها النظام الإداري مع غيره، من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع مثل النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ويمكن اختصار هذه الظروف في النقاط التالية:

1 سليمان مؤيد سعد: المناخ التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، 1ع ، عمان ، 1987 ، ص49- 50 .

أ. بيئة عمل خارجية عامة (Un environnement de travail externe général): وهي تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم نوعية سياسي اجتماعية واقتصادية وثقافية، يكون تأثيرها على جميع المنظمات متماثلا لحد كبير، فعلى سبيل المثال وجود نظام سياسي مستقر يحظى بثقة المواطنين، فهو يعد ظرفا بيئيا إيجابيا بالنسبة للمنظمات باختلافها، وتتضمن ما يلي:

➤ **البيئة السياسية (L'environnement politique)** : تلعب البيئة السياسية دورا هاما في تشكيل بناء ونمط أداء أجهزة الإدارة العامة على وجه الخصوص، حيث أن تغيير الوزارة المستمر ومراعاة الانتماءات الحزبية عند اختيار القادة والإداريين، كلها متغيرات مؤثرة على أداء المنظمات وعلى هيكلها وأساليب عملها.

➤ **البيئة الاقتصادية (L'environnement économique)** : تؤدي البيئة الاقتصادية دورا هاما في تحديد نطاق وطبيعة الدور الذي تلعبه أجهزة الحكومة في المجتمع كما تحدد قدرتها على القيام بهذا الدور .

➤ **البيئة الاجتماعية (L'environnement social)**: تؤثر البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمات في طبيعة الأداء وعمل هذه المنظمات فهي تحدد السمات العامة الشخصية التي تتسم بها مجموعة من الأفراد الذين يعيشون في إطارها ، كما تحدد سلوكيات الفرد أو الجماعة في ظل موقف معين<sup>1</sup>.

➤ **المنافسون (Concurrents)**: يمثلون المنظمات الاخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلعا وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة، فقد تخرج المنظمة من السوق نهائيا إذا كانت المنافسة فعالة ومؤثرة ، لذلك يجب

<sup>1</sup> الكبيسي وعامر ، التصميم التنظيمي ، ط1 ، دار الشروق للطباعة والنشر ، دون بلد ، 1998 ، ص ص 87 - 88 .

على المنظمة هنا أن تعرف ماذا يعمل منافسوها في مجالات الإنتاج، التسعير، الترويج ، خدمات المستهلك، مصادر التجهيز وأي معلومات أخرى

➤ **الحكومة (le gouvernement)** : وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيسية وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة ، وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والاجهزة والوكالات الحكومية المختلفة، التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المنظمة على الالتزام بها وبالتالي فإن الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المنظمة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المنظمة .

➤ **الشركاء (Les partenaires)**: يساهم ويشارك الشركاء في المنظمات للأسباب الآتية :

✓ يتحملون جزء من المخاطر التي حملها المنظمة.

✓ الشركاء من خلال مشاركتهم ينجزون أشياء لا يمكن إنجازها بصفة منفردة.

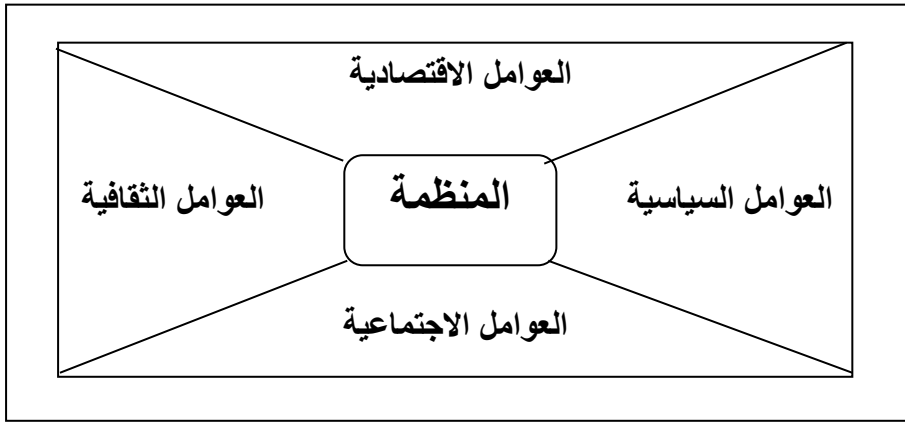
➤ **الاتحادات والنقابات (Fédérations et syndicats)**: يؤثر وبشكل مباشر وكامل على

القوى العاملة ومصادرها وتشغيلها في المنظمة ، وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل والعقود الخاصة

بالعاملين تتأثر بدرجة كبيرة بالاتحادات والنقابات وبالتالي أصبح لها تأثير مباشر على المنظمة<sup>1</sup>.

1 عمر وصفي عقيلي وآخرون : المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994، ص141 .

الشكل رقم (01): بيئة العمل الخارجية العامة



المصدر: محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والبيئية، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص 22.

ب. بيئة عمل خارجية خاصة (Un environnement de travail externe privé): يقصد

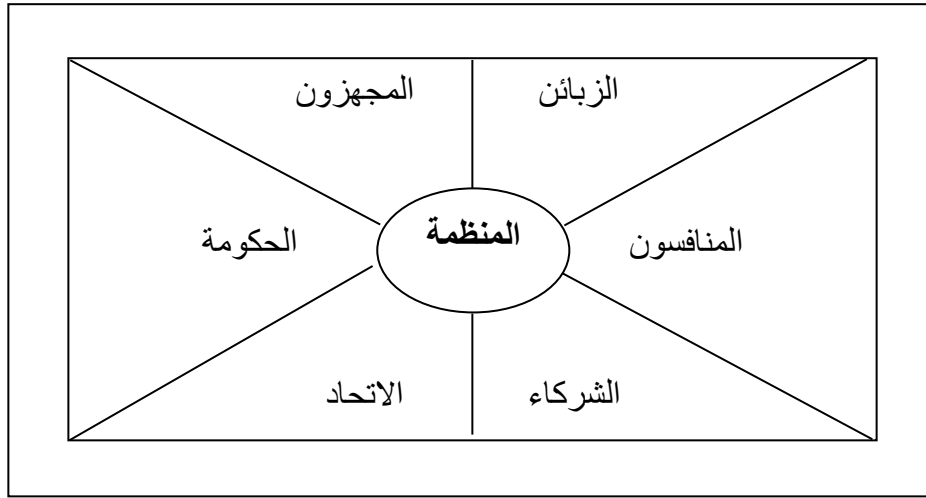
بها ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال على المنظمة وتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر البيئة الخاصة هي البيئة العملياتية للمنظمة، المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة وأدائها وتتمثل هذه بالآتي :

➤ **الزبائن (Clients):** يمثلون جزء من البيئة الخاصة للمنظمة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على المنظمة من خلال تحديدهم لمدى نجاح وفشل المنظمة ، ذلك لان الزبائن هم المستفيدون من إنتاج المنظمة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة ، وكونهم مصادر التعريف للمنظمة لمدى كفاءة المنتج في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية.

➤ **المجهزون (Fournisseurs):** هم المسؤولون عن توفير المدخلات المختلفة للمنظمة لإنتاج السلع والخدمات ويؤثرون في المنظمة بشكل كبير وأساسي، ذلك لأن المنظمة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين الإنتاج والاستمرارية، وبالتالي استمرار وبقاء المنظمة ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المنظمة : البنوك ، المستثمرين ، الجرائد ، الجامعات ... إلخ <sup>1</sup>.

1 عمر وصفي عقيلي وآخرون : المرجع السابق ، ص 142 .

الشكل رقم (02) : ظروف العمل الخارجية الخاصة



المصدر: عمر وصفي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 141 .

**خامسا: آليات تحسين ظروف العمل (Mécanismes pour améliorer les conditions de travail)**

**(de travail):** لا تكاد تخلو أي مؤسسة من ظروف العمل التي قد تؤثر على عمال فيها وبالتالي على الإنتاجية، لذا تعمل إدارة المؤسسات على التحقيق هذه الظروف قدر الإمكان وهذه مجموعة من الأساليب المقترحة<sup>1</sup>:

- I.** اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ، وذلك لتجنب حدوث عدم التكيف النفسي الذي يسبب لهم الاضطرابات النفسية .
- II.** تشجيع العلاقات بين الأفراد في المجموعة الواحدة وبين المختلفة لأن ذلك يخلق جوا من التعاون والمحبة والمنافسة الشريفة.
- III.** الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر .

1 أحمد بن دببش : ظروف العمل وأثرها على الفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية بشركة الياجور تيمادين بأدرار ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، منشورة ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، 2017/2018 ، ص 28 .



**IV.** تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة .

**V.** معالجة المؤسسة للسكن الصحي الملائم بالإضافة إلى طب العمل الذي يقدم الخدمات العلاجية للعمال وهذا يعمل على رفع معنوياتهم وتقليل تكاليف نقلهم ، وانخفاض الأمراض الناتجة عن حالتهم الاجتماعية المزرية .

**VI.** تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب وتطوير مهارات العاملين.

**VII.** تخفيف الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات ، تحسين وضعيات العمل ، التقليل من المهام المسندة للفرد والتقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال.

**سادسا: ظروف العمل في الفكر الإداري ( Conditions de travail dans la pensée**

**administrative):**

يعتبر موضوع ظروف العمل من أهم المواضيع التي خاض فيها الفكر الإداري بعد أن مر بالعديد من المراحل حتى تبلورت أفكاره واتخذت شكلها الحالي، حيث يتضمن مجموعة من المدارس تختلف اتجاهاتها باختلاف منطلقاتها الفكرية ومن أهمها:

**I. النظرية الكلاسيكية (Théorie classique):** تعتبر النظرية الكلاسيكية أول إسهام في بناء

الفكر الإداري وتشتمل على النظريات الإدارية ، التي سميت بالنظريات التنظيمية العلمية للعمل ، ركز فيها الباحثين على أهمية الحوافز المادية ( الأجر ) في العملية التحفيزية ، قصد زيادة الإنتاجية واعتبروا أن الأجر أحسن دافع للسلوك الإنتاجي ، ومن ثمة ربط الأجر وإنتاجية العامل وقد أقاموا دراستهم على فرضية أن العامل بطبعه كسول لا يحب العمل وبالتالي لا يمكن تحفيزه إلا باستخدام

التحفيز المادي وفي ظل هذه النظرية نادى فريدريك تايلور F.TAYLOR ، بتطبيق الحوافز النقدية واعتبر أن تطبيقها يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج . ومن رواد هذه النظرية : ماكس ويبر Max.Weber الذي قدم مجموعة من المبادئ الإدارية لتنظيم سير العمل في المؤسسات الإدارية كبيرة الحجم ، وقد وضح أن تطبيق ما تتضمنه نظريته فـللمؤسسة في العمل بإحكام السيطرة والرقابة على تنفيذه ومن بين المبادئ التي تضمنتها

نظرية ماكس ويبر نجد ما يلي:<sup>1</sup>

- تدرج السلطة .
- ارتفاع درجة الرسمية .
- استخدام التوظيف الرشيد
- وجود نظام خدمة خاص بالأفراد .
- التدريب

على ضوء مبادئ البيروقراطية التي تميل إلى تعقيد إجراءات العمل ، نجد أنها ركزت على الجوانب التنظيمية لظروف العمل بشكل واضح.

## II. المدرسة السلوكية (École comportementale): تعتبر هذه المدرسة تحدياً للمدرسة

الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية ، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية ويتأثر بأفرادها سلوكاً وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء حيث ركزت على سلوك الإنسان ، وحاجاته النفسية والاجتماعية ، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، وبالتنظيم غير الرسمي للمنظمات وتعتبر ماري باركر أول ما اهتمت

1 تواتي إدريس: النظريات المفسرة للسلوك الإنساني من منظور التحفيز والدافعية - محاضرات علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة بومرداس، الجزائر، 2047 ، ص217 .

بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وأولت اهتماما كبيرا بالجانب السيكلوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري . بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته ، وكان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال افتراضات حول العنصر البشري من أهمها :

1. تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي ، أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء ( إلتون مايو وزملائه)

2. تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الناس موجهون ذاتيا للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابيا بمدى اتساق وتكامل ومساهمته هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية.

3. أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط ، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل أهميتها عن الحاجات الاقتصادية ، أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية (سلم الاحتياجات الإنسانية لماسلو)<sup>1</sup>.

III. النظريات الحديثة (Théories modernes): تعدت مداخل النظرية الحديثة في نظريتها للتنظيم ، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما يميزها من صرامة وجمود ، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهم للجوانب السيكلوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم . بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات ولتعديل الفلسفات وتوجيه أنظارهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب عديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح

1 وديع طوروس : المدخل إلى العلوم الإدارية ، ط1 ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، بيروت ، ص12 .

يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجية ، وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين ( نظرية النسق)<sup>1</sup>.

كما تعد أفكار ومبادئ المدرسة الحديثة في دراسة التنظيم، طريقة منظمة لتوسيع وإثراء الفهم لتنظيمات المختلفة حيث أنها تشكل نسقا فكريا جديدا يركز على السلوك الإنساني في التنظيمات، وقد أولت الاهتمام بالعنصر البشري بتكوينه الذاتي والاجتماعي وليس اعتباره كآلة مثل ما رآه الكلاسيكيون، كما أبرزت دور المجتمع والبيئة والتنظيمات غير الرسمية كمتغيرات أساسية هامة في خلق وبلورة وضبط السلوك التنظيمي ، حيث أنه بحسب هذه النظريات لا يتحقق الرضا الوظيفي لأعضاء التنظيم عن طريق الطابع الرسمي والقانوني الذي ترسمه وتصدره إدارة التنظيم فقط ، ذلك أنه حتى تكون العلاقات ناجحة ومحقة لأهداف التنظيم لابد أن تتلائم وتتناسب مع سلوكيات المرؤوسين داخل التنظيم .

فقد انتبه باسونز إلى كيفية صياغة ووضع آليات وكيفيات وقواعد ممارسة السلطة التنظيمية ، ذلك أنه يراعي خصوصية التنظيم كنسق اجتماعي في وضع تلك القواعد حتى تكون ملائمة ومناسبة لسلوك أعضاء التنظيم من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى ، فنظرية النسق التعاوني ذهبت إلى أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني واهتمت بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم للعمل ، والعمل على تلبية حاجياتهم المتنوعة لأنها من عوامل خلق الرضا الوظيفي للمرؤوسين<sup>2</sup>.

مما سبق نلخص إلى أن ظروف العمل تتخذ العديد من الأشكال المجسدة لها داخل المنظمة ، فهي تمثل كل ما يحيط بالعامل داخل بيئة العمل فمنها ما هو متعلق بالظروف المادية كمسألة الأجور والمنح والمكافآت ، وتلك المتعلقة بالظروف المعنوية والنفسية والاجتماعية للأفراد كالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وكذا الظروف التي تضمن الإحساس بالأمن والأمان وغيرها من الظروف الأخرى التي تلعب

1 محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، د.ط ، الإدارة الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، د.س.ن ، ص 47 .

2 مزينة بلقاسم: السلطة والرضا الوظيفي، المؤسسة الإستشفائية المتخصصة عبد الله نواوية - البوني- أنموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008/2009، ص 59.

دورا هاما في تكوين شخصية العامل المهنية وتغذي شعوره بالانتماء والرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى تقوية الرغبة في العمل والدفع بعجلة الإنتاج بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة لأفراد المنظمة من المدراء القائمين على تحقيق الربح المادي والعمال الراغبين في تلبية احتياجاتهم المعيشية وتحقيق الذات .

# الفصل الثالث: التأسيس النظري لمتغير

## الاستقرار الوظيفي

أولاً: أهمية الاستقرار الوظيفي وفوائده.

ثانياً: محددات ومظاهر الاستقرار الوظيفي.

ثالثاً: الأساليب المحفزة على الاستقرار الوظيفي.

رابعاً: النماذج الناجحة لبعث الاستقرار.

خامساً: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي

إن الاهتمام الكبير بموضوع الاستقرار الوظيفي في علم الاجتماع تنظيم وعمل أكد على الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية وفي المؤسسة ككل فاستمرار المؤسسة واستقرارها مرتبط بموظفيها . ووجود العامل في المؤسسة مرتبط بتوفير جو مريح حتى يتمكن من بذل جهد لازم من أجل نجاح عمله الذي يعود بالفائدة ، حيث أن النظرة الكلاسيكية القديمة بأن الوسائل والآلات كافية لتحقيق الأهداف زالت تدريجيا بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي كشفت على أهمية المورد البشري في المؤسسة التي كلما زاد استقراره فيها ، كلما سعى في تحقيق أهدافها كذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على مظاهر الاستقرار الوظيفي وأهم أساليب تحقيقه.

#### أولا: أهمية الاستقرار الوظيفي وفوائده

#### I. أهمية الاستقرار الوظيفي (L'importance de la stabilité de l'emploi): للعمل أهمية

كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المادي والمعنوي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله تشبع بثقافة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل غير المعروفة العامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات.

#### 1. بالنسبة للعامل (Pour le travailleur): أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم

المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم انتماؤها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح، فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين

أعضائها ما يحتمل تفككها فالوفاء الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية معياره تعجل في تفككها لان فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة وترك المعمل محتمل في هذه الحالة وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها فإنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة.<sup>1</sup>

إذا فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعته ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة ، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي والتنظيمي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلا مهنيا لهم .

2. بالنسبة للمنظمة (Pour l'organisation): في ظل التغيير الدائم والتحديث يتطلب من

المنظمات قدرا كبيرا من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها ، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المتنافسين والبقاء في السوق فاستقرار المؤسسة ووجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها وهذا الأخير يتحقق باستقرار العمالة فيها.<sup>2</sup>

1 إبراهيم رمضان ديب: دليل الموارد البشرية، ط2، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص85.

2 إبراهيم رمضان ديب : المرجع السابق ، ص86 .



II. فوائد الاستقرار الوظيفي (Avantages de la stabilité de carrière) : تتمثل فوائد

الاستقرار الوظيفي فيما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ الاندماج مع الزملاء في العمل .
- ✓ التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- ✓ نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا.
- ✓ الشعور بالانتماء الوظيفي وكذا الولاء لمجموعة العمل.
- ✓ ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- ✓ مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- ✓ النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- ✓ الإحساس بالأمن والانغماس الوظيفي.
- ✓ الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
- ✓ الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
- ✓ تعلم الوجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
- ✓ زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.
- ✓ تقليل ظاهرتي التغيب ودوران العمل.
- ✓ زيادة الفوائد الاقتصادية جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.

1 نورة محمد: مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 3 ، العدد 10 ، 2014 ، ص ص 152-153 .

## ثانياً: محددات ومظاهر الاستقرار الوظيفي

### I. محددات الاستقرار الوظيفي (Déterminants de la stabilité d'emploi) : هي

مجموعة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجابياً في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه، وقد حددها فروم عوامل ستة تتمثل في الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية، ساعات العمل، ومنه فإن محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة الإشاعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحققاً فيها، ويتمتع به جميع موظفيها، إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائماً ينعكس على إنتاجه تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها<sup>1</sup>.

### II. مظاهر الاستقرار الوظيفي (Aspects de la stabilité de l'emploi) : يعتبر نجاح أي

منظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم ومن أهم مؤثرات ومظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. قلة الشكاوى (Peu de plaintes) : تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل

المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبن والإحساس بالظلم خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوى كتعبير تلقائي على السخط وعدم الرضا عما يحدث، والشكاوى أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، وهي

1 الصمادي زياد محمد علي والرواشدة فراس محمد: محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 5، ع 3، 2009، ص 332.

2 زبيدي نادرة : مرجع سابق ، ص 40 - 41 .

توحي بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى العمال وجب على المشرفين الاهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال وكلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، فانخفاض نسبة الشكاوى بالمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل وعدم وجود ظلم في المؤسسة يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملة الإنتاجية.

## 2. الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل (Confort psychologique et harmonie avec le groupe de travail):

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي وفي المؤسسة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته وعكس ذلك إذ تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤوليه خصوصا إذا كانت ظالمة ، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض ويصل به الحد في بعض الاحيان إلى التسبب في حوادث العمل.

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة ، إضافة إلى العمل في مكان آمن خالي من مسببات الأمراض المهنية والشعور بالعدالة في الترقية والتكون والحوافز والمكافآت ، والإحساس بان العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المؤسسة وخارجها .

## 3. قلة حوادث العمل (Absence d'accidents du travail) : إن استياء العمال وسخطهم

على مشرفهم ، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال ، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي، والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم وبالمنظمة أضرارا كان بالإمكان تفاديها، وتحديد اسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسير أن

يطلع على مؤثرات استقرار موارده البشرية، فإذا كانت الاسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز وصادرة على أفراد كثيري الشكاوى، فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين ، وإذا قلت مثل هذه الاسباب ترسخ لديه الاعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

#### 4. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات (Absence d'accidents du travail): إن الاتجاه

الحديث في التنظيم يرمي إلى قيام رئيس العمال في وضع اهداف الجماعة وتحديدها، وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية، وظهور مشكلات العمل المختلفة، ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة.

وقد أشار بلاك واكرز إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العمالية لمدة طويلة، ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعيته حياة العمال عن طريق تدعيم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل مشكلات العمل.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب اشتراك العمال والإطارات في المؤسسة في إعداد الخطط بالحوار المستمر والفعال بإبداء آرائه في سير العملية الإنتاجية.

#### 5. تخطيط وتنمية الموارد البشرية (Planification et développement des )

**ressources humaines**): يرى والكر أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة توظيف ، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات ، ويسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب

والترقية على مستوى المنظمة ، فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن للمنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين<sup>1</sup>.

6. المواظبة على العمل (**Travailler dur**): إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمال كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة ، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها ، يعني أنه لا يشعر بأي تنمر نحو عمله ، وأنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له<sup>2</sup>.

ثالثا: الأساليب المحفزة على الاستقرار الوظيفي ( **Des méthodes stimulantes pour la stabilité de l'emploi** ) :

لا شك ان كل أنواع الحوافز مهمة وذات علاقة مباشرة بزيادة الرغبة في البقاء في العمل وتعزيز مشاعر الراحة والامن والمبادرة وتحمل المسؤولية لدى العامل، إلا أن الأهم هو مدى اضطلاع وتعرف الإدارة على أساليب تعزيز وتنمية هذه الحوافز، ومن أهم هذه الأساليب نجد:<sup>3</sup>

I. التحفيز عند تقديم الخدمات الاجتماعية ( **Motivation lors de la prestation de services sociaux** ) : تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن انظمة الحوافز بها، فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابل العضوية والانتماء للمنظمة، وتهدف إلى جذب الافراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها ن وتشعرهم بالأمان الوظيفي والاستقرار، وتتميز الاستفادة من الخدمات أمها تعطي للعمال جميعا دون تمييز.

1. التامين ( الصحي، البطالة، الحياة، ضد العجز ) ( **Assurances (santé, chômage, vie, contre invalidité)** ) : فالتأمين الصحي يغطي نفقات العلاج والطبابة والاستشفاء، اما التامين

1 منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، مصر، د.س، ص37.

2 محمد علي شهب: السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، القاهرة، مصر، 1976، ص146.

3 عزواي حمزة: تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، مجلد 10، ع02، بسكرة، 2018، ص- ص 83-90.

ضد البطالة يقدم تعويضا مناسباً للأشخاص حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة، أما التأمين على الحياة يقدم تعويضات للأشخاص عند وفاة المؤمن عليه أو ما يمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة حين انتهاء مدة عقد التأمين، وأخيراً التأمين ضد العجز والحوادث... الخ.

## 2. خدمات الجمعيات الاستهلاكية (Services aux associations de consommateurs)

التي تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للأشخاص العاملين في المؤسسة في موقع العمل وبأسعار التكلفة.

## 3. الجمعيات السكنية (Associations résidentielles): التي تقوم ببناء المساكن الخاصة

بالمؤسسة، وتوجرها للعاملين فيها وبأسعار زهيدة أو تبيعها لهم بسعر التكلفة.

## 4. صناديق الادخار والتكافل الاجتماعي (Fonds de prévoyance et solidarité sociale)

التي تمنح الإعانات والتعويضات والقروض للعاملين في المناسبات الاجتماعية، والوقائع العائلية، أو حين ترك العمل.

## 5. الندوات والمطاعم (Séminaires et restaurants): التي تقدم الاطعمة الخفيفة

والمشروبات الساخنة والباردة خلال فترات الاستراحة من يوم العمل بأسعار زهيدة.

## 6. مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه (Avantages matériels au fil du temps):

وتعني أن للفرد أن يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنها مقنعة.

## II. حوافز تتعلق بتنمية المبادرة والعمل الجماعي (Incitatifs liés au développement

d'initiatives et au travail d'équipe): وهنا نقف على طبيعة علاقة الغدارة بموظفيها، ومدى

نجاحها في بناء شبكة علاقات تجعل العامل يشعر بالراحة والحرية والثقة في مهامه أولاً، ثم بينه وبين زملائه، ثم في اتصاله بقائده، وفي قنوات مشاركته.

### 1. الإشراف في الإدارة (Inclusion dans la gestion): ويقتضي ذلك أن يكون لهم ممثلون

في مجلس إدارة المنظمة ، يساهمون بأفكارهم وآرائهم عند رسم الخطط واتخاذ القرارات، إذ يشعرهم ذلك بأهميتهم ويحفزهم على العمل بكفاءة من أجل إنجاز ما شاركوا في رسمه من خطط.

### 2. ضمان ديمومة العمل والمرتب المحترم ( Assurer la permanence du travail et un

**salaire respectable):** إن ضمان استقرار العمل الذي توفره المنظمة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم، فمن خلال العمل المستقر والدائم يضمن العامل دخلاً ثابتاً يعيش به مع أفراد عائلته براحة واطمئنان ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون الخوف من الغد.

### 3. وضوح الاهداف (Clarté des objectifs) : إن تحديد الاهداف بوضوح يشكل عاملاً

مساعداً وقوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين ، وبخاصة إذا كانت هذه الاهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تظهر أهمية ضرورة اقتران مصالح وأهداف وآمال المنظمة المعنية بمصالح وأهداف آمال العمال فيها، وهنا تبرز مهارات ممارسة القيادة والإشراف من خلال ضرورة توضيح ما على العامل إتباعه وربط ذلك كله بجزاءات ومكافآت حسب نمط السلوك المتبع.

### III. حوافز تتعلق بتلطيف جو العمل (Incitatifs liés à l'atténuation de

l'environnement de travail) : وتتمثل فيما يلي

#### 1. إغناء وإثراء العمل (Fortification et enrichissement du travail): من اساليب

تلطيف العمل ما يسمى إغناء أو إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله ، بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج ومراقبة الجودة ، كذلك فإن

الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة للعاملين وإعطائهم فرصا حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين .

2. توسيع العمل (Expansion commerciale): معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل

الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري ، ويمكن القول أن هذا الأسلوب يسهم بشكل واضح في إبعاد العاملين عن حالات الملل والضجر وكسر الروتين والرتابة في العمل ، إضافة إلى تقليل كلفة العمل وزيادة مرونته في المنظمة.

IV. حوافز تتعلق بتنمية آفاق المسار الوظيفي ( Incitations liées au développement

de carrière): وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. التأهيل (Qualification): بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه

إلى الوظيفة الجديدة ولذلك أهمية بالغة تؤهل العامل عمليا واجتماعيا ونفسيا للعمل الذي يقبل عليه.

2. تدوير الوظيفة ( Rotation des postes: ) يقصد بتدوير العمل أو الوظيفة تحريك الموظف

من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم، أي نقل الموظف أفقيا بين الوظائف أو الاعمال بالمستوى الإداري نفسه، ويعد هذا الإجراء التحفيزي مطلب النظريات الحديثة للتنظيم حيث يستعيد العامل من خلال توسيع معارفه ومهاراته وخبراته والحد من الملل والسأم الذي يشعر به في حالة بقاءه يمارس عملا أو وظيفة واحدة لمدة طويلة.

3. الترقية (Améliorer): تلعب الترقية دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة ، فالفرد يحقق رغبته في

النمو والترقي وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي ، كما تعتبر الترقية حافزا معنويا بامتياز، لما لها انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني كدلالة على اعتراف الإدارة بمجهوداته، وتميزه عن غيره.

1 عزاوي حمزة : المرجع السابق ، ص ص 86-87 .



رابعا: نماذج ناجحة لبعث الاستقرار الوظيفي ( Modèles réussis de stabilité

:d'emploi)

فيما يلي سوف نعرض بعض الأدوات الجديدة للتحفيز التي أثبتت نجاعة استخدامها بشكل علمي لدى بعض المنظمات.

**I. بنك منتريال (تحسين جودة مكان العمل): (Banque centrale (amélioration de la**

**qualité du lieu de travail):** يعتبر بنك منتريال من اقدم البنوك في كندا، وفي فترة لتدني أرباح

البنك قرر البنك تشكيل فريق عمل يبحث في الأسباب، ومن بين ما كشف عنه التقرير على أن من بين

أهم الأسباب المتعلقة بمكان العمل هو نقص العدالة التنظيمية اتجاه المرأة فيما يخص الترقية للمناصب

العليا ن نظرا لسيادة معتقدات خاطئة بخصوص كفاءتها الإدارية وقلة ولائها للمنظمة مقارنة بالرجل وبعد

تطبيق تعليمات تحد من هذه المعتقدات ، تحسنت مردودية العمل وانعكس ذلك إيجابا على علاقات العمل

وعلى ارباح البنك مقارنة بمنافسة في السوق ، كما حصل البنك على العديد من الحوافز المحلية والدولية

نتيجة ذلك<sup>1</sup>.

**II. شركة Toyota اليابانية (الشركة الأسرة) Toyota Corporation of Japan**

**: (Entreprise familiale)**

شركة toyota كشركة يابانية تأسست عام 1937 وهي إحدى الشركات اليابانية العملاقة في

مجال صناعة السيارات ، تصدر هذه الشركة سياراتها إلى كل دول العالم ن ولها شهرة عالمية ، فالولاء

عند العامل الياباني مرتبط بفلسفة الوظيفة الدائمة وقد ثبت إحصائيا إن إنتاجية الشركات اليابانية العالية

مرتبطة فعلا بهذه الوظيفة الدائمة التي انطلقت وتجزرت من هذا الولاء والانتماء ، فالجميع يشكل أسرة

1 مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز ( اساليب التحفيز الوظيفي )، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، 2009 ، ص271.

واحدة . ونشرت Toyota بين عمالها شعارات تؤكد على اهمية التآلف ومبادئ التعايش وذلك عن طريق عدة أساليب نذكر منها: <sup>1</sup>

1. تحقيق الامن الوظيفي لدى العاملين وتدريبهم لتحسين مهاراتهم .

2. نشر الشعور الجماعي بان نجاح الشركة هو نجاح لكل عامل بالشركة.

3. تكريم العاملين الذين استمروا في الشركة لفترات طويلة.

### III. شركة N.C.R شركة لنكون (السلوك القيادي الفعال، الأمان الوظيفي) N.C.R Lincoln

:(Corporation (Comportement de leadership efficace, sécurité au travail

كان فرع شركة N.C.R بإسكتلندا يختص في إنتاج آلات حاسبة وآلات صرافة وأجهزة حساسية حتى مطلع السبعينات أين برزت التقنية كوسيلة استخدامها المنافسون لتطوير الإنتاج فتراجعت أرباح فرع شركة N.C.R ما دفع الشركة إلى إدخال تعديلات في سياستها الإنتاجية بالاعتماد على التكنولوجيا والتقليل من اليد العاملة ( تقلص عدد العمال من 100 ألف إلى 60 ألف عامل )<sup>2</sup>، مما أدى إلى هبوط الروح المعنوية ومستوى الأداء لعدم الشعور بالأمان الوظيفي، وتجدر الإشارة إلى ان هذا الوضع جاء نتيجة للتطور السريع لاقتصاديات الدول ما أحدث تغييرات عميقة على مستوى البني ، وأصبحت فئات كثيرة من العمال مهملين في أمنهم الوظيفي، ورغم إدخال العديد من الإجراءات لتجاوز هذا الموقف على مستوى فرع شركة N.C.R إلا أن الوضع لم يتغير ، وفي هذه المرحلة قررت الشركة التعاقد مع مدير جديد هو المهندس أندرسون وباستغلال معرفته لظروف الواقع من حوله وتخصه استطاع أن يبني علاقات قوية مع المديرين التنفيذيين عن طريق الاجتماعات الدورية ، ثم مع العمال بالاستماع إلى آرائهم ومشاكلهم ،

1 مدحت محمد ابو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2005 ، ص ص 99-100 .

2 مدحت محمد أبو النصر : الإدارة بالحوافز ، مرجع سابق ، ص ص 167-168 .

وفي فترة وجيزة أرجع الشركة إلى قوة إنتاج وبجودة عالية كهدف اقتنع به العمال لتحقيق الأرباح والبقاء بالشركة في سوق المنافسة<sup>1</sup>.

### خامسا: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي ( Approches théoriques de l'étude )

#### : ( de la stabilité d'emploi )

لقد أدى ازدياد واتساع حجم المنظمات الصناعية والمؤسسات المختلفة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين إلى صعوبة إدارتها وتسييرها وبرزت الحاجة الملحة إلى إرساء مبادئ معينة من أجل تسييرها وتنظيمها الأمر الذي أدى إلى لبروز بعض المفكرين والباحثين لإيجاد لبعض المبادئ وصياغة بعض النظريات في تنظيم إدارة المنظمات والأفراد العاملين فيها كـفريديريك تايلور ، هنري فايول وماكس فيبر ، إلتون مايو وغيرهم ممن أسهموا بإسهاب في نظرية التنظيم والإدارة ورغم بعض النقائص والسلبيات التي تميزت بها كل نظرية إلا انه وجد إلى حد الآن لا تزال تمارس وتطبق على نطاق واسع في الكثير من المنظمات وهذه النظريات هي:<sup>2</sup> النظريات الكلاسيكية ، النظريات السلوكية ، النظريات الحديثة .

#### I. المدرسة الكلاسيكية في دراسة التنظيم ( Ecole classique dans l'étude de )

(l'organisation) : تطورت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 تلك

الفترة التي تميزت بتطور اقتصادي شمل التوسع في وسائل وطرق الإنتاج وقد توصل الباحثين في مجال العمل الصناعي إلى تحديد جملة من المظاهر السلبية ، التي كانت سائدة في مجمل المؤسسات الصناعية آنذاك والتي من بينها نسبة الحوافز ، التباطؤ في إنجاز الأعمال ، نقص المردودية ، ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال ، سوء ظروف العمل ...إلخ ، ولد دفعت هذه المظاهر الدارسين إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور هذه المؤشرات السلبية في المنظمات وخصوصا في

1 مدحت محمد أبو النصر : الإدارة بالحوافز ، مرجع سابق ، ص168 .

2 علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ، ص 65 .

انخفاض نسبة الحوافز حيث نادوا إلى إحداث تغيير فكري لدى الأفراد فجاءت مساهماتهم مكملة لبعضها البعض وتقوم هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ تحدد بناء عليها أساليب العمل والإنتاج وزيادة التنظيمات في الصناعة ، وقد ركزت هذه المدرسة على الجانب المادي لنظام الحوافز المتمثل في نظام الأجر التشجيعية التي أطلق عليها اسم النظام التمييزي لدفع بالقطعة لكن بعد تطبيق هذا النظام لمدة معينة تعرض لصعوبات كبيرة تمثلت في تعطيل الآلات وانخفاض مستوى جودة الموارد المختلفة في الإنتاج<sup>1</sup> ، لهذا جاء إسهام هنري له لعلاج هذا الوضع خلال ما عرف بخطة العمل المكافئة والتي تعتبر الأساس التي قامت عليه الكثير من أنظمة الحوافز حاضرا وتتضمن الأجر اليومي الثابت بغض النظر عن الفشل الذي ينتاب العامل في تحقيق إنجاز معدل العمل الخاص به .

وترى هذه النظريات أن على المؤسسة أن تحافظ على كوارها البشرية المؤهلة ويأتي هذا من خلال إيجاد أجور مناسبة وتعامل مناسب مع العاملين لضمان استقرارهم ومن ثم فإن هذه النظرية ركزت على الحوافز المادية لضمان ولاء الأفراد وتحقيق الاستقرار بالإضافة إلى ذلك نجد أن هنري فايول يركز اهتمامه في هذه النظرية على المستوى الإداري في المنظمة ، حيث قدم منهاجها متكامل لإدارة المبادئ ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات .

في ضوء العرض السابق نجد أن هذه النظريات أعارت أهمية خاصة للناحية الفنية والتكوينية والمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق استقرار الأفراد تحقيق تطلعاتهم وتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والمشاركة في العملية الإنتاجية<sup>2</sup>.

1 علي السلمي : المرجع السابق ، ص 65 .

2 محمود أبو السيل : علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ، ص 39-40 .

## II. النظريات السلوكية (Théories comportementales): تمثل هذه النظريات مجموعة

الأفكار التي ظهرت كرد فعل على أفكار الفكر الكلاسيكي التي اعتبرت الإنسان آلة يمكن برمجتها وفق معطيات وأساليب عملية رفع إنتاجيته ، فهي مجموع الاتجاهات التي تدافع على الجانب الإنساني ، إضافة أنها اهتمت بالفرد وسلوكه في التنظيم وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة تتعرض لضغوطها وتأثيراتها وان سلوك الفرد والجماعة في التنظيم الرسمي قد تختلف عن سلوكهم الحقيقي لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي كالصدقات بين أعضاء التنظيم ، وأثبتت أن ارتفاع الأداء يرتبط بمتغيرات إنسانية وسلوكية ، فأصبح من الضروري الاهتمام بالعامل كفرد في مجموعة من خلال إرضائه وتعزيز ولائه وانتمائه مع تطوير علاقاته الاجتماعية داخل المنظمة باعتبارها المكان الذي يقضي فيه أغلب أوقاته مما تشعره بالرضا والأمان الوظيفي ، فتزيد دافعيته مما ينعكس إيجابا على إنتاجيته ومن أشهر المفكرين الذي تركوا بصمتهم في هذا المجال نجد على رأسهم دوقلاس ماغريغر Douglas Megnegor في نظرية  $x$  و  $y$  التي تقوم على تفسير السلوك في المنظمة من وجهة نظر القادة اتجاه سلوك العاملين فكانت هناك نظرة سلبية ( $x$ ) والتي ترى أن العامل بطبيعة كسول لا يحب العمل ، وأن الأجر والمزايا المادية هي أهم جوافز العمل ، وأن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل ..إلخ ونظرة إيجابية نظرية ( $y$ ) التي ترى أن الإنسان يعمل للحصول على الأجر ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات خلاف الأجر والمزايا المادية ، كأن يعمل من أجل الانتماء أو من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق ورضا عن الإنجاز الشخصي<sup>1</sup>، بالإضافة إلى نظرية Fhedhick henezbeng التي تعتبر من أهم النظريات في علم سلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذلك معرفة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها ، وقد قسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العمل في المنظمة إلى مجموعتين عوامل وقائية تعمل

1 شرفاوي عائشة: محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، سنة أولى ليسانس، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة 2016/2017، ص 23.

على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشمل السياسات التي تحفز الشعور بالأمان والاستقرار في العمل ، وأخرى عوامل دافعة ومحفزة وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل<sup>1</sup>.

**III. المدخل الحديث (L'entrée moderne):** على الرغم من أوجه القصور التي ارتبطت بالنظريات الأخرى التي سارت في طريقها كتركيزها الشديد على الحاجات الاجتماعية لأفراد وأنظمة الاتصالات وجماعات العمل ، إلا أنها فتحت المجال لأفكار أكثر تقدم في فهم الطبيعة الإنسانية ، فبدلاً من الاهتمام بالفرد واعتباره مجرد مخلوق مادي لا يحفز إلا بالمال ، بدأ ينظم إليه كونه مخلوق اجتماعي له دوافع وحاجات مختلفة ويجب التعاون والتفاعل مع الآخرين ، فجاءت بذلك النظريات الحديثة في التنظيم وحاولت بما قدمته من أفكار الاهتمام بالعنصر الإنساني في محيط العمل من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءة العامل والاعتماد على مفاهيم إدارية كاللتنظيم غير الرسمي وجماعات العمل ، وأنظمة الحوافز... إلخ<sup>2</sup>.

ومن بين رواد هذه المدرسة الذين عملوا على تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري داخل بيئة العمل آدمز (نظرية العدالة) التي تركز على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ، فلا يخفى على أحد أن العاملين يعتقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم وزملائهم ، فلا يكتفي هؤلاء ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له ، إنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ، وتؤكد آدمز على عدالة التوزيع في الموارد والفرص فهذا يدفع العمال ويحفزهم على محاولة الإبقاء على الوضع القائم بمعنى أن الفرد سيستمر في الفاعلية<sup>3</sup>.

1 بوخوش عمار : الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع ، ط2 ، دار البصائر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2009 ، ص113 .

2 جبلي فاتح : مرجع سابق ، د.ص .

3 بوخوش عمار : المرجع السابق ، ص59 .

وقد حضرت أيضا نظرية وليام أوشي (النظرية اليابانية) باهتمام كبير في الأوساط العلمية المهمة بالسلوك التنظيمي ، ويرى أوشي أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة يكمن في غدارة العمال بطريقة حسنة ، بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم وبالتالي يتعاون الجميع لأجل تحقيق نتائج لهذا فالعمل يكون ضمن فلسفة خاصة تستمد قوتها من التعاون الوثيق بين المديرين والعمال ،وقد انتهجت هذه النظرية سياسة الاهتمام الشمولي بالموظف ، ضمان الوظيفة مدى الحياة ، المشاركة الجماعية في صنع القرار<sup>1</sup>

خلاصة القول يمكن القول أن الاستقرار الوظيفي يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال والمنظمة ، حيث يتضح أن استقرار واستمرارية أي مؤسسة ونجاحها يرتبط بمدى كفاءة عاملها ، الذين ترتكز أهدافهم على ضرورة وجود جو مريح ومرضي داخل المنظمة حتى يتسنى لهم بذل الجهد اللازم من أجل إنجاز العمل الذي يعود بالفائدة على المنظمة التي يتطلع للحفاظ على كوارها البشرية وموظفيها أن تعمل على توفير العوامل التي تؤثر على الاستقرار كالأمان الوظيفي والاندماج في العمل .

1 محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي ، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000 ، ص48 .

# الفصل الرابع: مناقشة تساؤلات الدراسة في ضوء الموروث النظري

أولاً: مناقشة تساؤلات الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة.

ثانياً: مناقشة تساؤلات الدراسة الراهنة في ضوء نظريات التنظيم

ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة



بعد بناء الإطار التصوري والمفاهيمي والتطرق للإطار النظري لموضوع ظروف العمل والاستقرار الوظيفي والاطلاع على تراثه المعرفي، الذي مكنا من التعمق بشكل أوسع في حيثيات الموضوع ومحاولة الإلمام بأبعاد ومؤشرات متغيراته، سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى مناقشة وتحليل تساؤلات هذا الموضوع في ضوء الموروث النظري وذلك من خلال :

أولاً: مناقشة تساؤلات الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة.

ثانياً: مناقشة تساؤلات الدراسة الراهنة في ضوء نظريات التنظيم.

ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة

أولاً : مناقشة تساؤلات الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة) **Discuter des questions**

(**de l'étude actuelle à la lumière des études précédentes**)

**I. مناقشة التساؤلات الفرعي الأول : الذي مفاده:**

ما انعكاسات الظروف الفيزيائية على الأمن الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟

تمثل الظروف الفيزيائية أهم العوامل التي يجب التركيز عليها بالدرجة الأولى عند الاهتمام بالعنصر البشري داخل بيئة العمل، حيث يتوقف أداء العامل ومساهمته في تحقيق الكفاية الإنتاجية والتحسين من نوعية الإنتاج على الظروف التي يؤدي فيها الأنشطة المسندة له، انطلاقاً من أن توفير الجو المريح والآمن يحفز العامل ويجعله راغب في العمل بدرجة كبيرة، إذ أن الظروف الفيزيائية من حرارة وإضاءة وغيرها تؤثر بشكل كبير على شعور المورد البشري بالأمان الوظيفي، كما أن الإحساس بالخوف أو الخطر يقلل من الرغبة في البقاء في العمل والمتابعة فيه وإعطائه كامل القوة والقدرة اللازمة لإتمام المهام

الموكلة له، وللاجابة على السؤال الذي طرحته الدراسة الراهنة والذي مفاده: ما انعكاسات الظروف الفيزيكية على الأمن الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟

وقد تطرقت دراسة فرانون "VERNON" التي تناولت ظاهرة الإجهاد وعلاقتها بالكفاية الإنتاجية في مصانع الذخيرة والأسلحة الإنجليزية أثناء الحرب العالمية الأولى<sup>(1)</sup> من خلال اختيار مؤشرات مختلفة للظروف الفيزيكية كالتهووية والرطوبة ودرجة الحرارة والإضاءة والضوضاء، والتي قد يكون من شأن ضبطها التقليل من ظاهرة الإجهاد، التي قد تؤثر على أداء العامل وتقلل من فاعليته وتعرضه في بعض الأحيان للحوادث والإصابات المختلفة، وفي هذا الصدد أثبتت دراسة فرانون أن الهواء الفاسد يجب أن يطرد وأن يحقن الجو بالهواء النقي غير المشوب، وعلى هذا فإن عاملا مثل ركود الهواء هو السبب في الإجهاد، ومن هنا كان الإجهاد الذي يصيب العامل يجعله خائر القوى غير آمن وراغب في القيام بالعمل بنفس القوة والقدرة والكفاية التي بدأ بها يومه، فسوء توزيع الإضاءة مثلا أو توهجها الزائد يسبب إجهاد بصري، وضعفها أو زيادة قد تؤدي إلى ارتكاب الأخطاء، كما أن مكان العمل يجب أن يتوفر على مكيفات ومدفئ فالعامل قد يفقد تركيزه بسبب البرودة الزائدة وهكذا ....

وعلى اعتبار أن التهوية مؤشر من مؤشرات الظروف الفيزيكية تحاول الدراسة الراهنة معرفة وكشف آثاره على استقرار أداء العامل، انطلاقا من أن سوء التهوية من أكبر مسببات ظاهرة الإجهاد التي تصيب العامل وتقلل من نشاطه وخاصة العاملين في مجال ضيق، فعدم تحرك الهواء وتجده يسبب الفشل والخمول والإحساس بالضيق والرغبة في النوم، حيث أن التهوية ترتبط بوظيفة التنفس وتؤثر على القدرة الجسدية للفرد، لذا يجب على المؤسسات أن تعمل على توفير حجم هواء كافي لعملية التنفس ولطبيعة العمل، فأحيانا التهوية الطبيعية في مكان العمل لا تكون كافية، خاصة في الأماكن التي تحتوي على

1 جباره عطية جباره : مرجع سابق ،ص32 .

مصادر للغبار والأدخنة التي قد تتسبب في الإعياء وتجعل العامل خائر القوى وغير آمن، كما تعرضه لحوادث وإصابات تقف حائلاً أمام مساره المهني وتهدد حياته.

دائماً وفي نفس المجال توصلت دراسة فرانون في مصنع الذخيرة، إلى أنه لكل عمل خصائص فيزيقية ثلاثه وأنه يجب أن يكون على دراية بظروف وأحوال كل بيئة عمل بما تحتاجه من درجة حرارة وحركة الهواء وأنه يجب أن يطرد الهواء الفاسد ويحقن الجو بهواء النقي، وهذا يساعد على الشعور بالارتياح والاسترخاء ويجعله أكثر تركيز وانتباه أثناء أداء عمله وينمي شعوره بالسلامة والصحة المهنية.

وفي نفس السياق نجد أن دراسة بشرى عبد العزيز العبيدي التي أقيمت في مصنع بغداد للغازات التابع للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية الموسومة بـ " دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي"<sup>1</sup>، التي سعت إلى التعرف على العوامل الأكثر تأثير على الرضا الوظيفي للعمال داخل بيئة العمل التي تحتوي على العوامل الفيزيقية محل اهتمام الدراسة الراهنة، كما أنه من المتعارف عليه أن مصانع الغازات تمتاز بجو ملوث قد يعرض صحة الإنسان إلى مخاطر كثيرة أثناء إنتاجها ونقلها وتخزينها واستخدامها وعند التخلص منها أيضاً، وقد يكون ذلك عن طريق استنشاقها أو ملامستها لأعضاء الجسم فيؤدي ذلك للإصابة بالأمراض المختلفة مثل الربو والتهاب الجهاز التنفسي وسرطان الرئة لذا يجب على المؤسسات أن تعمل على توفير واقيات وأقنعة للوقاية، وكذا التجهيزات والعتاد اللازم الذي يقلل من خطر وضرر هذه الغازات، لحفظ أمن العامل والزيادة من شعوره بالرضا، حيث يتولد لديه الإحساس باهتمام المؤسسة بصحته الجسدية، وهذا ما توصلت له دراسة بشرى عبد العزيز لعبيدي، حيث أكدت نتائجها على أن الظروف الفيزيقية تعد من العوامل المؤثرة على رضا المورد البشري وإن كان بنسب قليلة مقابلة بالظروف الأخرى، نظراً لأنها تؤثر على درجة تحمل الفرد وتقبله لبيئة عمله، وبالتالي على

1 بشرى عبد العزيز العبيدي: مرجع سابق، ص 19.

رضائه، وأن عدم ملائمة هذه الظروف تؤدي إلى الإحساس بعدم الارتياح والاضطراب وعدم الرغبة والاستمرار في خدمة المؤسسة، لعدم الشعور بالرضا والانتماء داخل بيئة العمل.

من ناحية أخرى نجد أن دراسة سلمى لحر التي كانت بعنوان: أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، والتي هدفت إلى التعرف عن أنسب الظروف التي تحيط بالعامل في سبيل تصميم برامج تختص بضمان الصحة والسلامة للعمال والتقليل من مصادر الخطر في مكان العمل، حيث توصلت إلى أنه كلما هيئت ظروف العمل بشكل جيد كلما ساهم ذلك في زيادة رضا العمال وزاد شعورهم بالولاء للمؤسسة، مما يؤدي إلى دفع العامل للأداء الجيد، لذا فالاهتمام بموضوع تهيئة ظروف العمل يأخذنا بالدرجة الأولى الاهتمام بتهيئة الظروف الفيزيائية التي تعد أهم عناصر بيئة العمل، حيث تشمل جميع العناصر المادية من إضاءة وحرارة وسائل الأمن والوقاية التجهيزات المختلفة من مدافئ ومكيفات النوافذ والأبواب التي تساهم بشكل كبير في زيادة بشعور الورد البشري بالاندفاع نحو العمل وبكفاءة وأداء أمثل فتوفير البيئة الصحية والسلامة المهنية لجميع العمال والحفاظ عليهم من الآثار الناجمة عن مخاطر العوامل يستقطب عدد كبير من العمال ذات الكفاءة العالية الراعية في العمل والبقاء فيه، كما تقلل من ظاهرة دوران العمل وترفع من مستوى الأنا الجيد الذي يعود بالفائدة على كل من العامل والمؤسسة معا.

مما سبق التعرض إليه فيما يتعلق بمناقشة التساؤل الأول والذي مفاده: ما انعكاسات الظروف الفيزيائية على الأمن الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟ في ضوء الدراسات السابقة، نستنتج أن العلاقة طردية وقوية بين الظروف الفيزيائية وإحساس المورد البشري بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية، حيث أن توفير الظروف الفيزيائية الملائمة من وسائل السلامة المهنية وبرامج الرقابية والحرارة والتهوية والنظافة، وغيرها من العوامل من شأنها أن تنعكس إيجاباً على أمن العامل وسلامته

وزيادة شعوره بالانتماء، وهذا ما قد يؤدي بدوره إلى تقوية العلاقة بين العامل والمؤسسة الصناعية، فالمؤسسة عندما توفر لمواردها البشرية محيط عمل سليم وآمن تزيد من فرص بقاء والاستمرار هذه الموارد فيها.

## II. مناقشة السؤال الفرعي الثاني في ضوء الدراسات السابقة: الذي تمت صياغته كالآتي:

كيف تنعكس الظروف التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى المورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟

وفي هذا الشأن هدف إلتون مايو لإلقاء الضوء على العديد من المشكلات الصناعية التي لا زالت إلى حد الآن محل اهتمام الباحثين كالقيادة والاتصال والتنظيم غير الرسمي ، حيث توصلت تجارب إلتون مايو إلى تأثيرها القوي على نفسية العامل أكثر من مكان العمل وظروفه الطبيعية، حيث أن طريقة الإشراف على العاملين تؤثر في شعورهم اتجاه العمل، لذلك لا ينبغي أن يكون الإشراف قاصرا على مجرد إصدار الأوامر بل يجب أن يقوم على أساس من التفاهم المتبادل، كما أن الحرية التي يتمتع بها العامل لتحقيق الهدف المقرر له، تعد من أهم الدعامات التي تحفزه إلى بذل أقصى جهد في عمله، ويترتب عليها ارتفاع في الحالة المعنوية والإحساس الكامل بالمسؤولية تجاه ذلك، كما أن للقيادة الجماعية أثرا فعالا في العمل والإنتاج إذا ما ساد الشعور بالانسجام بين أعضاء المجموعة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أن مراعاة العامل من حيث ساعات العمل المرنة يزيد من إمكانية التوفيق بين حياته العملية والشخصية مما يؤدي إلى زيادة شعوره بالراحة والرضا الذي يجعله راغب على الدوام في العمل على تجسيد أهدافها، والانتماء إليها والالتزام بقواعدها، كما أكد إلتون مايو على ضرورة الاهتمام بالتنظيم

1 إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة - موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات لإدارة العامة وإدارة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 107.

غير الرسمي الذي ينشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد داخل محيط العمل ويساعد على رفع الإنتاج فقد لوحظ أن عمل الفرد بمعزل عن الآخرين يجعله يشعر بالقلق والملل وبطول ساعات العمل وإن كانت قصيرة، على خلاف العمل في الجماعة حيث يسود جو من التعاون والتوافق الذي ينمي مختلف أشكال التفاعل والعلاقات، ويحبب العامل في التواجد بمكان العمل وعدم التغيب والتماطل في إنجاز المهام الموكلة إليه، وهناك أيضا دراسة علي الضلاعين المعنونة بـ " العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن<sup>1</sup>، والتي تناولت بالدراسة بعض متغيرات الدراسة الراهنة حيث افترض الباحث مجموعة من العوامل الخاصة بالمناخ التنظيمي والتي من شأنها أن تؤثر على استقرار العمالة وتقلل من ظاهرة دوران العمل من بينها الظروف التنظيمية المتمثلة في ساعات العمل التي وجد أن لها تأثير كبير خاصة على الثبات الوظيفي، فالأفراد يمتنعون عن العمل لساعات طويلة لتأثر حياتهم الشخصية والجسدية، فحسب الدراسة تم تحديد 8 ساعات كأقصى حد للعمل يوميا، فالعمل لساعات طويلة قد يسبب إجهاد وتوتر وقصور بدني وفقدان للانتباه، ناهيك عن التعرض إلى بعض المشاكل الصحية التي تدفع بالعمال لتترك المؤسسة خاصة في الأعمال اليدوية الصعبة، لذا يجب تنظيم الساعات التي يشتغل فيها العامل مع برمجة فترات راحة، بغض النظر عن الفترة المحددة لتناول الطعام بالإضافة إلى طبيعة العمل الصعبة التي من بين العوامل المؤثرة على استقرار العمالة.

فطبيعة العمل تؤثر على نواحي كثيرة من حياة الإنسان خاصة في المجال التنظيمي الذي ينتمي إليه، كما أن تعارض الأدوار وعدم وضوحها وزيادة المسؤولية، وكذا ضعف الاستشارات والاتصالات بين الأقسام الدنيا والعليا لتوضيح أهداف العمل وتقييد السلوك وعدم مشاركة العمال، يؤدي إلى الإحساس بالإحباط والاحتراق النفسي، الذي يقود إلى انخفاض وتيرة العمل، وظهور المشاكل المتعددة مثل التغيب

1 علي الضلاعين ونجم العزاوي : مرجع سابق ، ص 3 .

وعدم الانضباط وعدم الالتزام بقوانين ولوائح العمل، ومن ثمة قد يجد العامل نفسه في حالة الطرد أو الاستقالة.

وقد ذهبت دراسة بشرى عبد العزيز العبيدي إلى أن أسلوب القيادة والإشراف الجيد يحتل المرتبة الأولى في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة العمال المبحوثين، فتقبل الرئيس للمقترحات التي يقدمها المرؤوسين والمرونة في تطبيق اللوائح التنظيمية تحث العمال على تقديم الخدمات والإحساس بالمسؤولية اتجاه المنظمة، واحتل متغير طبيعة العمل المرتبة الثانية، إذ إن الوضوح الجيد للواجبات والحقوق الوظيفية يزيد من إحساس العامل وشعوره بالمتعة في تنفيذ العمل، خاصة مع إمتيازية الحصول على الصلاحيات والاستقلالية في أداء العمل واتفاق محتواه، مع التخصص والمؤهل العلمي والقدرات الشخصية للفرد.

وفي نفس الصدد ألفت دراسة بشرى عبد العزيز العبيدي الضوء على ثقافة المنظمة التي تعبر عن القيم السائدة التي تتبناها المؤسسة في التعامل مع الموظفين، فتمنح الموظف هامش من الحرية لإبداء رأيه بالعمل وتقديم وجهات النظر في حل المشاكل، وهذا ما يعكس مدى اهتمامها بالفرد والجماعة لضمان استقرار المنظمة، فأساس تكوين ثقافة المنظمة هو استقرارها الذي يكون نتيجة استقرار العاملين فيها والتزامهم بالأداء الأمثل.

دائماً وفي نفس السياق تجد الباحثة بن منصور رفيقة في دراستها على الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، توصلت إلى أن الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال، فسلوك المشرف له تأثير كبير على المرؤوسين ويعمل على توجيههم نحو الالتزام بأهداف التنظيم<sup>1</sup>، وذلك عبر تنمية دافع الإنجاز لديهم وغرس روح الانتماء والولاء للمنظمة، كما عمدت الباحثة لدراسة التدرج

1 بن منصور رفيقة: مرجع سابق ، ص 9 .

الوظيفي كعملية تنظيمية تتمثل في التغيير الدوري في مناصب العمل، بانتقال الأفراد والفئات الناشطة في مستويات الهيكل التنظيمي مع التغيير في الأوضاع والمراكز والزيادة في الأجر، مما يزيد من تمسك الأفراد بالمؤسسة والعمل على تحسين الأداء للرفع من الإنتاجية، ذلك أن التقدم الوظيفي القائم على أسباب تنظيمية، كالأقدمية والكفاءة في الإنجاز والأداء الجيد تجعل الموظف أكثر حرصاً واندفاعاً نحو العمل، بعيداً عن الخوف من الأسباب الغير تنظيمية كالقربان التي قد تكون سبباً للترقية وهذا ما قد يحبط الموظف ويجعله يفكر في مغادرة المؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة جبلي فاتح الموسومة ب "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" والتي أكدت أنه كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم، لأن جهودهم لا تذهب سدى وأن السياسات العادلة تضمن اطمئنانهم على تدرجهم المهني مستقبلاً<sup>1</sup>، كما عالجت الدراسة العلاقة بين الزيادة في المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي وعدم التغيب عن العمل، فالإنسان كلما شعر بالحرية التي يمنحها له المركز الذي يشغله في أداء مهامه ومراقبته لها، كلما شعر بالولاء والالتزام وضرورة الحضور، ما يؤدي في النهاية إلى استقراره العامل.

وفي الأخير نجد دراسة سلمى لحر: تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، التي حللت فيها أثر تهيئة ظروف العمل على الأداء وتناولت في جانبها التنظيمي إجراءات العمل وأهمية تبسيطها في تحقيق كفاءة الأداء<sup>2</sup>، فأطلاع العامل على الخطوات ومراحل إنجاز العمل والوقت اللازم لإنجازه ومتطلباته، يساهم بشكل كبير في عدم التأخر في إنجاز المهام والتراجع في الأداء، أو الاعتماد الشديد على من يراقب عمله، لهذا تهتم المؤسسات بعملية تبسيط إجراءات العمل وذلك لما لها من فائدة كبيرة بالنسبة للعمال والمنظمة على حد سواء، فبالنسبة للعمال

1 جبلي فاتح: مرجع سابق، ص 190.

2 سلمى لحر: مرجع سابق، ص 114.



فإن انسيابية العمل ومرونته يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء، ويؤدي إلى الإلتقان في العمل وزيادة مستويات الرضا، كما أن تقليص الوقت المستغرق في أداء المهام يعطي فائض من الوقت للعامل، وهذا ما يحفزه على التمسك بوظيفته، وضمان المؤسسة بقاء كوارها البشرية والتزامهم برفع كفاءة أدائها وتوفير الوقت والتكلفة.

في نهاية مناقشة التساؤل الفرعي الثاني والذي مفاده: ما انعكاسات الظروف التنظيمية على الإلتزام الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟، في ضوء الدراسات السابقة يتضح أن للظروف التنظيمية المختلفة من ساعات العمل وإجراءاته ونمط القيادة وأسلوب الإشراف المعتمد لها تأثير كبير على الإلتزام الوظيفي للمورد البشري، حيث أن القيادة الجماعية لها أثر فعال في العمل والإنتاج إذا ما ساد الشعور بالانسجام بين أعضاء المجموعة، كما أن الإشراف الذي يمنح العامل هامش من الحرية أثناء أداء الأنشطة المسندة له، يعد من أهم الدعامات التي تحفزه إلى بذل أقصى جهد في عمله، ويترتب عليها ارتفاع في الحالة المعنوية والإحساس الكامل بالمسؤولية تجاه ذلك، وأن مراعاة العامل من حيث ساعات العمل المرنة يزيد من إمكانية التوفيق بين حياته العملية والشخصية، مما يؤدي إلى زيادة شعوره بالراحة وجعله راغب على الدوام في العمل على تجسيد أهدافها، في حين أن الإهتمام بالتنظيم غير الرسمي داخل محيط العمل يساهم في سيادة جو من التعاون والتوافق الذي ينمي مختلف أشكال التفاعل والعلاقات، ويحبب العامل في التواجد بمكان العمل وعدم التغيب والتماطل في إنجاز المهام الموكلة إليه، بالإضافة إلى أن تعارض الأدوار وعدم وضوحها وضعف الاستشارات والاتصالات بين الأقسام الدنيا والعليا لتوضيح أهداف العمل وتقييد السلوك، يؤدي إلى الإحساس بالإحباط والاحتراق النفسي، وظهور المشاكل المتعددة مثل التغيب وعدم الانضباط وعدم التقيد بقوانين ولوائح العمل.

## III. مناقشة التساؤل الفرعي الثالث في ضوء الدراسات السابقة : المصاغ كآلاتي:

هل تساهم الظروف النفسية والاجتماعية في زيادة شعور المورد البشري بالرضا داخل المؤسسة الصناعية؟

وفي هذا الصدد توصل إلتون مايو من خلال دراسته في مصانع الهاوثورن إلى نتائج تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل ترتبط بالسمات الشخصية، اطلاقا من أن الأفراد هم مكون أكثر أهمية بكثير مما تصورته الإدارة العلمية للعمل، ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية، كما أنهم يأتون إلى مواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تدفعهم لتكوين الجماعات الصغيرة، وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول<sup>1</sup>، فالعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العمال ومن جهة والرؤساء والمشرفين من جهة أخرى، تجعلهم مرتاحين وراضين عن العمل كما تحفظ لهم كرامتهم واحترامهم ومكانتهم داخل المؤسسة، والمشرفين لهم وظائف نفسية واجتماعية تتمثل في اهتمامهم بشؤون المرؤوسين، بالاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم ودراسة مشاكلهم والعمل على حلها، كما يعملون على نشر جو من المحبة والعلاقات الاجتماعية الحسنة، وقد نادى إلتون مايو بذلك من خلال الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي، الذي يتجسد في علاقات الصداقة والتفاعل الدائم بين الموظفين بالشكل الذي يسهم في الرفع من المردودية، فالعامل في المؤسسة يعمل وسط جماعة يؤثر ويتأثر بهم، فإن كانت علاقته بهم جيدة يشعره ذلك بحماس أكبر لأداء العمل، وإن كانت العلاقة مضطربة تجعله غير راضي عن الوسط الذي يعمل به، وذلك ما قد يدفع به للتغيب أو الخروج من المؤسسة.

وعند الحديث عن الظروف النفسية والاجتماعية وتأثيرها عن رضا العمال، نجد دراسة الباحث علي الضلاعين إلى أن مسألة لها تأثير على الثبات الوظيفي، فالعامل لدى التحاقه بأي عمل يطمح لإشباع

1 إبراهيم بدر شهاب الخالدي: مرجع سابق ، ص 107 .

حاجاته الأساسية التي تعتمد على الدخل المادي، وباعتبار أننا لا نستطيع أن نفصل بين الحياة الشخصية للعامل وعمله، فإن عدم استطاعة العامل تلبية احتياجاته الشخصية والتزاماته العائلية لانخفاض الأجر، خاصة في ظل أن كافة التغيرات والتحولت الحاصلة في المجتمع تجعله يفكر في مغادرة المؤسسة والبحث عن فرصة عمل أفضل وبأجر أحسن، يجعله قادر على أن يلبي مستلزمات معيشية، وهذا ما يشعره بالرضا عن نفسه ودفعه إلى بذل جهد أكبر في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها، كما تعرض أيضا إلى التأمين الصحي حيث وجد أنه يؤثر على استقرار العمالة، ويعبر عن تكفل المؤسسة بتعويض كل من تعرض لإصابة أو حادث داخل بيئة العمل، كما تتكفل بتغطية بدل انقطاعه لفترة معينة أو عجزه الدائم نتيجة إصابة بالغة، كما يعتبر أحد الطرق لإيصال الرعاية الصحية للأفراد والمجموعات وحمايتهم من نقص الرعاية الصحية، التي تنتج عن عدم قدرة الفرد على تحمل تكاليف العلاج والأدوية.

كما أن توفير المواصلات للعمال يؤثر لا محالة في رضا الموظفين، فقد أسفر التحقيق الذي أجرته بعض الدراسات أن الساعات التي يقضيها العامل في التنقل من وإلى مكان العمل تؤثر على سلوكه وأدائه، حيث أن الفرد الذي يداوم من سبعة إلى تسعة ساعات في اليوم ويقضي مدة طويلة في التنقل ولا يبقى في بيئة سوى القليل من الساعات في الحياة العائلية، وهذا بطبعه سيؤثر على أدائه ورضاه عن العمل وعلى حد تعبير شومبار Chambart<sup>1</sup>، فقضاء العامل لوقت كبير في المواصلات يؤثر على حالته النفسية والبدنية وشعوره بالتعب والإرهاق، الذي ينعكس سلبا على قدرته على العمل ويزداد شعوره بالاستياء والإحباط، وبالتالي فإن خدمة توفير المواصلات من الخدمات الاجتماعية التي لها أهمية بالغة

1عزيزون زهية: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري ، دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2006، ص167.

على مستوى الموارد البشرية لأي مؤسسة فهي تضمن الراحة والرفاهية للعمال بما يقلل من مشاكل التأخير والغياب ويضمن السير الحسن في أداء العمل بما يعود بالفائدة للمنظمة.

وفي هذا الصدد تطرقت دراسة بشرى عبد العزيز العبيدي في بحثها عن العوامل الأكثر تأثيراً على رضا العاملين إلى ثقافة المنظمة، التي تعطي العاملين شعور أو إحساس بالتفرد والإحساس بالشخصية، لما لها من تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث تؤثر على سلوكهم من خلال القيم التي تتبناها، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية تتمحور حول مجموعة الإرشادات التي توجه السلوك والعلاقات الواجب إشباعها، كما تعبر عن نمط المعتقدات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتؤدي إلى إيجاد وتحديد قيم وعادات مشتركة تؤثر بقوة في انخفاض دوافع الرضا لدى الأفراد ، فالاختلافات اللغوية مثلاً أو الاجتماعية في المنظمات التي تتكون من جنسيات وثقافات متنوعة معيق وتحدي لقدرات المنظمة وتؤثر على رضا موظفيها، وهذا بدوره ينعكس على قدرتهم الأدائية.

ومن بين السياسات المتبعة في المنظمات والتي تعبر عن ثقافتها في الاحتفاظ بموظفيها وتنمية شعورهم بالرضا والانتماء، سياسة التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، فتعمل المنظمة على تشجيع العامل المجتهد والملتزم بتحقيق أهدافها بالزيادة في الأجر أو تقديم مكافآت مالية، وقد تكون التحفيزات المالية جماعية يستفاد منها جميع الموظفين مثل المشاركة في الأرباح ، تقديم الوجبات الغذائية، مكافآت عند انتهاء الخدمة بعثات ومنح دراسة تكوينية ..، أما الحوافز المعنوية على المستوى الفردي فتتمثل في الجوائز التقديرية أو شهادات الثناء والمدح والترقية، وعلى مستوى العمال فقد تكون على شكل ظروف عمل ملائمة والمشاركة في اتخاذ القرار، فترات راحة أثناء العمل، العدالة بين الموظفين ...الخ.

وفي مجال العوامل النفسية والاجتماعية تناولت دراسة بن منصور ربيعة الخدمات الاجتماعية كعوامل محفزة للرضا الوظيفي، وقد توصلت إلى أن طبيعة الخدمات الاجتماعية تعمل على الحد من

ظاهرة التغيب العمالي ، ذلك أن التغيب عن العمل بعيدا عن الأسباب المعروفة مثل المرض أو انشغال معين، قد يكون بسبب عدم الرضا على ما تقدمه المؤسسة وما لم تقدمه مثل تحقيق الإشباع المختلفة وعدم اهتمامها برغبات وتطلعات الفرد وبما يريد أن يحققه من هذه المؤسسة.

وقد عالجت دراسة جبلي فاتح موضوع الترقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث توصل إلى أن التدرج في السلم الوظيفي يلعب دور هام في تحقيق رضا العاملين ، فالترقية لا توفر للعامل مستوى مادي أعلى فحسب بل تساهم أيضا في إشباع قدر كبير من الحاجات المعنوية للأفراد، فلقد أوضحت العديد من الدراسات أن الترقية تعد من أهم الوسائل التي يشبع من خلالها الفرد حاجاته المادية والنفسية، كالحاجة إلى التقدير والاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات والحاجة إلى التقدم والنمو... إلخ، إذ أن الفرد يشعر عند ترقيته بالقيمة الذاتية لقدراته بالنسبة للآخرين وتتاح له الفرصة للإفصاح وتفجير قدراته الكامنة ومهاراته، وهذا ما يساهم في رفع مستوى رضاه الوظيفي وبالتالي تحقيق الاستقرار له<sup>1</sup>، ولهذا يجب أن تنتبه إدارة المؤسسات إلى أهمية الترقية في تعزيز الروح المعنوية والزيادة في شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، بحيث تمثل الترقية هدف من الأهداف التي يسعى الموظف لتحقيقها لدى التحاقه بأي عمل، كما أنه يعتبرها بمثابة الاعتراف له من قبل المؤسسة بأهمية عمله والمجهود الذي يبذله.

بالإضافة إلى أن العلاوات والمكافآت التي اعتبرتها دراسة جبلي فاتح مؤشر من مؤشرات التدرج الوظيفي، وترفع من الروح المعنوية للفرد التي بدورها تزيد من حماسه نحو عمله، وتحسن نوع العلاقة بينه وبين الإدارة والمشرفين وتجعله أكثر تمسكا بعمله لأكثر مدة ممكنة، وتتمثل هذه العلاوات والمكافآت في الزيادات التي تصرف مع الأجر العادي للعامل ومع المنصب الذي يشغله ومقابل النشاط الملموس الذي يظهره ويساهم في رفع الكفاية الإنتاجية، لهذا فالحصول على الترقية يحقق للعامل الرضا النفسي عن عمله ويحفزه على البقاء فيها أملا في الحصول على ترقية أخرى.

1 كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص32.

وأخيرا نجد دراسة سلمى لحمر التي تطرقت فيها إلى أثر تهيئة الظروف الاجتماعية على أداء هيئة التمريض، قد توصلت إلى أن الخدمات الاجتماعية المتنوعة من تغذية وتوفير السكن والإطعام والنقل وخدمة طب العمل، تساهم بشكل كبير في إحساس العامل بالرضا الوظيفي وترفع من كفاءة أدائه، فإحساسه بتوفر أساسيات الحياة المعيشية مثل السكن والنقل يجعله مرتاح بشكل كبير وبذلك يتفرغ ذهنه للإنجاز والإبداع، فلا يفكر إلا في عمله والأساليب التي قد ترفع من إمكانية تجسيد الأهداف المرغوبة، كما أن الغذاء يعد مصدر أساسي للطاقة وتقوية قدرات العامل خاصة الجسدية، فبدون غذاء كافي يقل نشاط الفرد وقدرته على مواصلة العمل، أما عن طب العمل فيجب أن تعمل المؤسسة على توفير مركز طبي بنوعية داخل المؤسسة، النوع الأول خاص بالاستعمالات عند وقوع حوادث العمل ويشترط فيه استطاعة القيام بالعمليات الجراحية، ففي بعض الأحيان تكون الإصابة خطيرة تستدعي السرعة، والنوع الثاني يتمثل في توفير برامج للصحة العقلية والنفسية، فقد يعاني بعض العمال من ضغط واضطرابات تخفض من روحهم المعنوية وتفسد علاقتهم مع غيرهم وتسبب حالة من عدم الرضا، فالتعاون بين العمال وسيادة الألفة والمحبة بينهم يخلق نوع من الانسجام والتوافق المهني والفكري، بما يضمن فعالية جماعات العمل التي تتأثر بنوع القيادة وكيفية معاملة القائد لهم، فالقائد الجيد يساهم في خلق دافع ذاتي لدى العمال للكفاح من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بقيامه بشكل دوري بتنظيم لقاءات وجلسات تمكنه من الاطلاع على أوضاع العاملين وأحوالهم التنظيمية والاجتماعية .

ومن خلال ما تطرقنا إليه في مناقشة السؤال الفرعي الثالث والذي مفاده: هل تساهم الظروف النفسية والاجتماعية في زيادة شعور المورد البشري بالرضا داخل المؤسسة الصناعية؟، في ضوء الدراسات السابقة نستخلص أن طبيعة الظروف النفسية والاجتماعية في المؤسسة الصناعية تنعكس على رضا المورد البشري بها، حيث أن تكوين الجماعات الصغيرة، وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول تزيد من شعور العامل بالانتماء، كما أن العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العمال من جهة والرؤساء

والمشرفين من جهة أخرى، وعلاقات الصداقة والتفاعل الدائم بين الموظفين تجعلهم مرتاحين وراضين عن العمل، في حين أن الاهتمام بشؤون المرؤوسين، بالاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم ودراسة مشاكلهم والعمل على حلها، ونشر جو من المحبة والعلاقات الاجتماعية الحسنة، بالإضافة إلى أن تهيئة وتوفير الخدمات الاجتماعية المتنوعة من تغذية وتوفير السكن والإطعام والنقل وخدمة طب العمل، تساهم بشكل كبير في إحساس العامل بالرضا الوظيفي وترفع من كفاءة أدائه.

ثانيا: مناقشة التساؤلات الفرعية في ضوء نظريات التنظيم) **Discuter des sous**

(questions à la lumière des théories de l'organisation

حاولت الدراسة الراهنة الكشف عن انعكاسات ظروف العمل على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الصناعية، وتناولت في هذا الإطار عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام العديد من نظريات التنظيم، لذا سنحاول مناقشة التساؤلات الفرعية في ضوء نظريات التنظيم التي صنفتها الدراسة الراهنة إلى نظريات كلاسيكية ونظريات سلوكية وأخرى نظريات حديثة.

**I. مناقشة التساؤل الفرعي الأول في ضوء نظريات التنظيم:** وتمثل هذا التساؤل في البحث عن

انعكاسات الظروف الفيزيائية على الأمن الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الصناعية، وقد اهتمت النظريات الكلاسيكية لموضوع ظروف العمل بداية بنظرية فريديريك تايلور (الإدارة العلمية) التي من أهم مبادئها تحسين ظروف العمل التي تجسدت في اهتمام تايلور بالتجهيزات داخل المصنع، حيث أنه بعد أن درس ظروف العمل والشروط الصحية داخل مصنع الصلب، توصل إلى ضرورة الاهتمام براحة العاملات، ففي سعيه للتقليل من الحركات الزائدة نادى بضرورة تجهيز أماكن العمل بما يساعد على توفير الجلسة المريحة، وذلك بغية التقليل من التعب والإرهاق الذي ينعكس سلبا على أداء الموارد البشرية، وبالتالي يقلل من إنتاجهم ، فالآثار الغير مناسب قد يؤثر على سير العمل فيشتت انتباه العامل

خاصة أنه هناك مهام تستدعي الدقة والتركيز والجلوس لمدة طويلة، وقد اهتم تايلور بإدارة العمل Wark management وكان شغله الشاغل هو البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل، فكانت السرعة هي المعيار الوحيد لديه للحكم على الأداء<sup>1</sup>، لذا فاهتمامه بالسرعة في الأداء جعله يهتم بتجهيزات العمل للقضاء على الحركات الزائدة التي قد تنتج عن الجلسة غير المريحة وتؤدي إلى انخفاض الإنتاج اليومي كما لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية هي نفسها المستخدمة في رفع مواد أخرى كالفحم، وهي أدوات يحضرها العمال بأنفسهم، فقرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة العمل، مما أدى إلى ارتفاع هائل في حجم الإنتاجية، وقد لاحظ أيضا من خلال تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر، مما يستوجب تصميم موحد للتعامل مع الآلات، فتمكن من خلال تصميم هذا النظام من رفع الإنتاجية وحاز بفضله على براءة اختراع في الصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية، حيث أدى ذلك تقليص الوقت اللازم للعمل إلى الثلث بالمقارنة مع الوقت المستغرق سابقا<sup>2</sup>.

ونجد هنري فايول المهندس الفرنسي الذي عمل مسيرا للشركة الفرنسية لاستغلال المناجم، جاءت أفكاره مكتملة لأفكار تايلور الذي اهتم بتنظيم العمل بالورشة ، إلا أن فايول ركز على الجانب الإداري الذي قسم فيه نشاط المؤسسات إلى ستة وظائف أساسية حاول تعميمها على جميع المؤسسات الإدارية الكبرى من بين هذه الوظائف، وظيفة الأمن والوقاية التي تعمل فيها المؤسسات على ضمان حماية المواد البشرية والممتلكات التي تؤدي إلى تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية، وقد اعتبر فايول بذلك من الأوائل الذين أشاروا إلى أهمية الوظيفة الأمنية في المؤسسة كوظيفة فنية ضرورية لا تقل أهميته عن الوظائف الأخرى .

1 أسود البيزنس: فريدريك تايلور ونظرية الإدارة العلمية، -Frederick-Taylor-and-، 2018/03/، <https://www.business4lions.com/2018/03/Frederick-Taylor-and->

14the-Theory-of-Scientific-Management.html، 2020/04/، على الساعة 00 : 21 .

2 محمد قاسم القريوني: مرجع سابق ، ص 23 .



ورغم الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية في أفكار فريديريك تايلور وهنري فايول، والذي نتج عنه نوع من الأمن الوظيفي للعمال إلا أن ذلك كان بدافع تحسين الإنتاجية وخدمة لمصلحة أرباب العمل والمصنع، وليس رغبة تهيئة الظروف الملائمة لأداء الموارد البشرية للأنشطة المسندة لهم، فهدفهم كان يتمثل في تحقيق الربح المادي وليس لاستمالة العامل في حد ذاته، ويمكن القول أن كل وتايلور فايول يريان أن تهيئة الظروف الفيزيائية الملائمة تنعكس ايجابا على احساس المورد بالأمن الوظيفي.

وفي نفس السياق تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من النظريات التي تناولت بالدراسة الظروف الفيزيائية للعمل من خلال تجارب إلتون مايو (الهاوثون) في شركة وسترن إلكتروك، التي كانت تعد من أفضل الشركات في تهيئة ظروف عمل فيزيائية ملائمة للعمال، وهذا دليل على اهتمامها بصحة وسلامة مواردها البشرية، فقد كانت دراسات إلتون مايو موجهة في البداية إلى تحديد العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المادية ككثافة الإضاءة ، فترات الراحة وبين الإنتاجية، حيث اختار رفقة مجموعة من الباحثين، مجموعة من العمال صنفت كمجموعة ضابطة ظلت الإضاءة بالنسبة لها ثابتة، ومجموعة تجريبية تزداد فيها شدة الإضاءة ، والنتيجة كانت تحسنا في إنتاجية المجموعة التجريبية، وكذا المجموعة الضابطة على عكس ما كان متوقعا، ثم قام الباحثون بإنقاص شدة الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية، والنتيجة كانت زيادة في الإنتاج أيضا. وهكذا استمر الباحثون في إدخال تعديلات متتالية تقاس تأثيراتها بارتفاع أو انخفاض الإنتاج، مثل فترات الراحة، أين توصل إلتون مايو إلى ضرورة منح الفتيات فترتان للراحة، واحدة في الصباح والأخرى بعد الظهر، طول كل فترة 10 دقائق، ورغم هذا اكتشف أن لهذه الظروف المادية تأثيرا لكن بدرجة قليلة، حيث أن الارتفاع الذي تم ملاحظته في مستوى الإنتاج يكاد يكون طفيف وليس بالمستوى المرغوب، وهذا ما جعله يفكر في عوامل أخرى تساعد على الرفع من الإنتاجية.<sup>1</sup>

1 براكتة سليمة: مرجع سابق، ص ص 21-22 .

ونجد أبراهام ماسلو بنظرية الحاجات من بين النظريات السلوكية التي خاضت في هذا المجال، فقد احتلت الحاجة للأمن المرتبة الثانية في سلم الاحتياجات لماسلو التي يطمح الفرد لإشباعها، فشعور الإنسان بالأمن والحماية من المخاطر أي كان نوعها أو مصدرها داخل بيئة العمل يؤثر على استمراره في إشباع الحاجات الطبيعية الأخرى، فالعامل بحاجة إلى وظيفة مناسبة تؤمن له السلامة والأمن والضمان ضد الأمراض الجسمية والأمراض التي تؤثر على الصحة وتكون نتيجة عوامل فيزيقية غير ملائمة، بالإضافة إلى نظرية فريدريك هيرزبرج الموسومة بنظرية العاملين، والتي ركز فيها على دراسة العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد وتؤدي إلى رضاه أو عدم رضاه، وقد توصل من خلال التجارب التي قام بها إلى تصنيف مجموعتين من العوامل المؤثرة في دافعية العامل ومن هذه المجموعتين نجد العوامل الوقائية (الصحية)، وهي العوامل الخارجية وتعرف بالعوامل اللاإشباعية، وترتبط ببيئة العمل ويشكل عدم توفرها منع لحالة الرضا ونقص في الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وبالتالي فإن وجود هذه العوامل لا يشكل بالضرورة إحساسا بالرضا أما عدم وجودها فيسبب الشعور بعدم الرضا<sup>1</sup>.

من هنا يمكن القول أن النظريات السلوكية ترى أن بيئة العمل الداخلية التي تحوي العوامل الفيزيقية، كاللباس المناسب لطبيعة العمل، والإضاءة الجيدة والحرارة المعتدلة وغيرها من العوامل الفيزيقية الأخرى، وكذا أدوات الصيانة الواجب توفرها تعد بمثابة عوامل وقاية تحافظ على أمن المورد وسلامته.

كما تناولت النظريات الحديثة واهتمت بموضوع الظروف الفيزيقية وانعكاساته على الأمن الوظيفي للمورد البشري، والذي هو محور من محاور اهتمام الدراسة الراهنة، على غرار نظرية العدالة والمساواة لآدمز، والتي تقوم على مسلمة مفادها أن الفرد يرغب دائما في الحصول على معاملة عادلة بين المدخلات والمخرجات، وتناولت في هذا الخصوص الظروف الفيزيقية المتنوعة التي قد تؤثر على الأمن

1 توتي إدريس: مرجع سابق ، ص 33 .

الوظيفي للعامل، وبالتالي على المجهود الذي يبذله في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، كما يرى شستر برنارد في نفس الصدد أن على المؤسسات أن تعمل على توفير مجموعة من المغريات، لدفع الموارد البشرية على التعاون وحثهم على العمل وبذل مجهودات أكثر، وتحافظ على بقائهم واستمرارهم في خدمة المؤسسة ومن بين هذه المغريات ضرورة توفير ظروف عمل مادية في بيئة العمل تتمثل في الظروف الفيزيقية المتعارف عليها.

كما تطرقت نظرية التعلم في التدريب لكوهلز "Kohls Robert"، والتي ترى أن التدريب ما هو إلا تطبيق لنظرية التعلم التي تتطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية، وقد ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب، وحسب هذه النظرية أن من الظروف السلبية التي تؤثر على التدريب نجد الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم، فالتدريب حتى يكون ناجحاً يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك، وهذا ما تم تأكيده في مدخل الموارد البشرية أين ركز هذا المدخل على ضرورة توحيد أهداف الفرد والتنظيم، وكان من أهم المبادئ التي ذكرها أنه يجب أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد<sup>1</sup>، ونظرت إلى العملية التدريبية على أنها من مقومات التنمية التي يجب أن تتم ضمن بيئة ملائمة، فالإنسان يبذل حينما يعمل في جو آمن وسليم.

وأخيراً نجد نظرية الضغط والتكيف التي ترى أن وقوع الفرد في الحوادث في عمله راجع للضغط والتهديدات المختلفة والمتغيرة كعامل مباشر ورئيسي، وترتكز هذه النظرية على الظروف المادية المحيطة

1 رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة والأعمال ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2004 ، ص 374 .

كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة... إلخ، لذا لا بد من توفير المناخ المهني المطلوب وتحسين النوعية الفيزيائية، لأن هذا يساعد على تكيف العامل وسلامته من الوقوع أو التعرض للحوادث أثناء العمل<sup>1</sup>.

من خلال ما تم تناوله في مناقشة التساؤل الفرعي الأول، والذي مفاده: ما انعكاسات الظروف الفيزيائية على الأمن الوظيف للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟ في ضوء نظريات التنظيم، يتضح أن التيارات الفكرية لدراسة التنظيم تؤكد أن الظروف الفيزيائية لها انعكاسات على الأمن الوظيف للمورد البشري، وأن الاهتمام بالمحيط الفيزيقي وتوفير أحسن وأنسب الظروف المادية الملائمة للعمل يحقق بطريقة أو بأخرى احساس المورد البشري بالأمن الوظيفي، وبالتالي تحقيق الكفاية الإنتاجية العالية للمؤسسة.

## II. مناقشة التساؤل الفرعي الثاني في ضوء نظريات التنظيم: والذي مفاده:

كيف تنعكس الظروف التنظيمية على الالتزام الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟ وللإجابة على هذا السؤال يذهب فريدريك تايلور أحد رواد المدرسة الكلاسيكية إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأفضلها، وتتص نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور على أنه ينبغي تصميم خط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة ومحددة جيدا، كما يتم إتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفة<sup>2</sup>، لذا أسس النظرية تتجلى فيما يلي<sup>3</sup>:

1 بن قنة سعيدة وعثمانية نزيهة: الظروف الفيزيائية وعلاقتها بحوادث العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس عمل وتنظيم، منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2019، ص45.

2 مركز الخبرات المهنية للإدارة: فريدريك تايلور، <http://edara.khayma.com>، 14. 06. 2020، 17:10.

3 محمد حسن زويلف: مرجع سابق، ص30.

➤ طريقة مثلى للعمل: حيث نادت هذه النظرية بوجود طريقة مثلى للعمل، وتطورها للإدارة وتدريب العاملين وهي طريقة تتصف بالسرعة والجهد القليل.

➤ تقسيم العمل: كما أكدت الإدارة العلمية على التخصص وتقسيم العمل وذلك لإتقانه وتطويره واقتطاف فوائده من الزيادة، فالإنتاج وقلة في النفقات وإتقان في العمل.

➤ تحديد كمية العمل اليومي: إذ بين تايلور أن مشكلة العمل والعمال مبعثها عدم تحديد كمية العمل اليومي للفرد إذ أن إتباع الإدارة معياراً للأداء، سيجعل العمال يلتزمون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم وبالشكل المطلوب.

➤ تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال : حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

➤ استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

ومن هنا نلاحظ بان القواعد التنظيمية التي أتى بها تايلور توضح وظائف كل فئة من الفئات الموجودة في مستويات الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى إلى أدناه، كما أن دراسته المعروفة عن الحركة والزمن، أنتجت نظام يتميز بالإلزام والالتزام لتحسين العمل وأدائه، بحيث يلتزم العمال والموظفون بالطرق والحركات المحددة لهم في أداء عملهم، ولنجاح هذه العملية اعتمد على أسلوب الرقابة اللصيقة المتخصصة، بمعنى أن يشرف الفرد على جماعة بذات التخصص، كما اعتمد على الحوافز المادية لاستغلال قدرات ومهارات العاملين بما يخدم مصلحة المصنع ويرفع كفاءة الإنتاج، وهذا ما اعتبره كأسلوب ترغيبي يؤدي إلى تشجيع العمال على التمسك بتعليمات الإدارة، والأسلوب الثاني هو الأسلوب الترهيبى الذي يقوم على فرض عقوبات رادعة إذ تجاوز الموظفين التعليمات والإرشادات التي وضعت

لهم، فالالتزام حسب نظرة تايلور هو نوع من الاستجابة للرقابة الصارمة، وللقيادة الأوتوقراطية التي تعتمد على وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات.

وبالإضافة إلى فريدريك تايلور نجد ماكس فيبر قد قدم في ظل النظرية البيروقراطية مجموعة من المبادئ الإدارية التي تضمن الدقة في العمل بإحكام السيطرة والرقابة، ومن خلال التركيز الوضح على الجوانب التنظيمية، حيث أنه يؤكد على ضرورة الدقيق للسلطة والمسؤوليات واتسام العلاقات بدرجة عالية من الرسمية والانضباط، والاحتكام إلى معايير علمية ودقيقة في عملية التوظيف بحيث يكون الموظف يتميز بالقدرة الكافية لأداء واجباته بطرق محددة ومضبوطة، كما أنه اعتمد على خاصية تقسيم العمل والتخصص المهني الذي يحتاج قدر عالي من الكفاءة والتدريب الذي يجعل الموظف ملم بكل تفاصيل وطرق إنجاز وظيفته، وهذا ما يزيد من فرصة تقدمه الوظيفي الذي يجب أن يكون على أساس الإقدمية ومدى الإنجاز، مما يؤدي إلى تماسك والتزام الأفراد تنظيمياً.

وفي نفس الشأن ركز فايول من خلال أفكاره على ضرورة العمل على تطوير وظيفة القيادة من خلال تطوير صفات القائد، وذلك لأهمية دوره داخل التنظيم، حيث يعمل على تنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات اللازمة لتسيير العمل، فيكون بذلك المراقب والمسير للعملية الإنتاجية، فهو من يعمل على التزام العمال بتطبيق القوانين والتعليمات، فمن صفاته القدرة على التأثير على الآخرين لامتلاكه شخصية قوية وحازمة.

مما سبق يمكن القول أن النظريات التقليدية ورغم أنها لم تهدف بالدرجة الأولى إلى البحث عن العوامل التي تحقق شعور العامل بالالتزام تجاه الأنشطة التي يؤديها، بل كانت تسعى في الأساس إلى معرفة كيفية الزيادة من القدرة الانتاجية للعامل، إلا أنها كانت ترى في معظمها أن ذلك لا يمر إلا من خلال مجموعة الظروف التنظيمية كالقيادة والحوافز وقنوات الاتصال والقواعد التنظيمية التي بإمكانها

تحسيس العامل بالالتزام الوظيفي للموارد البشرية، وبالتالي زيادة الكفاية الانتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي ظل النظريات السلوكية تعتبر عالمة الاجتماع الأمريكية ماري باركر فوليت Mary Barker Follet رائدة في مجال العلاقات الإنسانية، حيث ركزت في أفكارها على أن المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات المختلفة تكمن في إيجاد وتطوير علاقات تفاعل وانسجام، ودعت في ضوء ذلك إلى بناء المنظمات بصورة يمارس فيها الإداريون القوة Power مع المرؤوسين لا عليهم، وأضافت بأن الخطط التي تتخذ القرارات بشأنها في المستويات الإدارية العليا ثم تطالب المستويات الدنيا بتنفيذها، كما طالبت بضرورة وجود التنسيق كعامل مساعد على تعزيز التفاعل والانسجام بالمنظمات، لإتمام المهام على أكمل وجه<sup>1</sup>، وفي ضوء هذه الأفكار يتضح أن فوليت دعت إلى اعتماد الإدارة التشاركية القائمة على إشراك العمال في رسم الخطط والإعداد لها اتخاذ القرارات بشأنها، وهذا ما يعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام من طرف العاملين.

من جهة أخرى نجد نظرية الفلسفة الإدارية لماك جريجور "Douglas Mae Grigor" تقترض أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، وعلى هذا الأساس تنظر للسلوك البشري بنظرتين ( نظرية X ونظرية Y ) وما يهمننا نظرية (X) التي تستند على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني، من أهمها أن العمال يكرهون العمل ويجب أن يتم إجبارهم على أدائه، كما ينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة، أي أن دعاة هذا الاتجاه التنظيمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى، ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وتراخي دعائها في معاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة أن الأفراد

1 إسماعيل المصلح: مدارس الفكر الإداري وابعكاساتها التربوية (دراسة تحليلية)، حولية كلية التربية، قطر، العدد 10، ص 195.

يرغبون في الاستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية، لذا لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>، وهذا ما يوضح أن كره الفرد للعمل يقابله بالضرورة وجود إجراءات تنظيمية صارمة تتمثل في الرقابة والتوجيه مع التهديد بالعقاب وهذا حسب ماك جريجور ما سيجعلهم ملتزمين يبذلون أقصى مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وفيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الذي طرحته الدراسة الراهنة والذي مفاده: كيف تتعكس الظروف التنظيمية على الالتزام الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟، فقد تناولت النظريات الحديثة موضوع ظروف العمل التنظيمية والالتزام التنظيمي ، ومن هذه النظريات ، نظريات البيروقراطية الحديثة التي إنطلقت من خلفية واحدة ، هي قصور البيروقراطية الفهيرية، وعدم قدرتها على تحقيق الفعالية والكفاءة ، ومن الدراسات التعديلات نجد مرتون ( بالمعوقات الوظيفية ) حيث إرتكزت دراسته حول ثلاثة مفاهيم أساسية هي : الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة ، المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفة ، والبدائل الوظيفية .

حسب فيير : فإن كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في :

– الرشد والتعقل والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء .

" إلا أن مرتون رأى أن هذه المقومات يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة ، كما تتحول الوسائل إلى غايات ، بل أن التأكيد على ضرورة الإمتثال للقواعد والالتزام بها قد يدفع الفرد إلى جعلها كنموذج فتصبح هي الغاية القصوى بدلا من الإستعانة بها كوسائل وإجراءات بسيطة محددة ، وهكذا تتعاظم أهمية الجوانب الشكلية للبيروقراطية ، ولقد وضح ذلك بالإعتماد على مجموعة من المفاهيم هي :

1 عبد الرزاق بن علي : محاضرات في مجال العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، منشورة ، المحاضرة الرابعة بجامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2015/01/05 ، د.ص .



أ- مفهوم الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة : حيث تتمثل الوظيفة الظاهرة ، في الدور الذي تقوم به كل نسق اجتماعي ( الواجبات والإلتزامات) أما الوظيفة الكامنة ، فهي الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب بها ، بمعنى التي لت يتوقع وجودها في النسق بطريقة مستهدفة ، بل توجد بطريقة ضمنية أو لا شعورية .

ب-الوظيفة في مقابل اللاوظيفية : رأى مرتون أنه لكل متغير تنظيمي جانب إيجابي ( وظيفي ) جانب سلبي ( بمثابة معوق وظيفي) أو ( لا وظيفي ) .

ج-البدائل الوظيفية : يقصد بها الحلول التي يلجأ إليها التنظيم لتجاوز معضلة التناقض بين الوظيفية واللاوظيفية ، لقد حاول مرتون تقديم إفتراض أساسي مؤاده أن خصائص التنظيم في حد ذاتها قد تؤدي إلى عدم فعاليته ، من خلال ترسيخ وتدعيم الجوانب الآلية للبيروقراطية ، الأمر الذي يتطلب لبحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الكفاية الإدارية<sup>1</sup>.

ومما سبق نلاحظ أن مرتون رفض جمود القواعد والإجراءات ونادى بضرورة وجود قواعد مرنة تعد وسيلة لا غاية فيكون الإمتثال لها بصفة تلقائية لا جبرية ، كما بين أنه هناك وظائف كامنة ترافق الوظائف الظاهرة فالجامعة مثلا وظيفتها التدريس والتعليم للحصول على الشهادات وبذلك يكون نشاطها تربوي بعيد عن النشاطات الأخرى ، في حين أن للجامعات نشاطات أخرى إقتصادية ، سياسية ، ترفيهية السأم ، تكون ضمنية غير مستهدفة بذاتها وفتح المجال أمام تعدد النشاطات يعطي أكبر قدر من الحرية ويجعل المستفيد أو المستخدم أكثر مسؤولية وإمتثالا لإجراءات العمل ، كما تناول مرتون مفهوم الوظيفية واللاوظيفية ويرى بأن لكل متغير جانب إيجابي وسلبي فمثلا التخصص الوظيفي الذي يقوم عليه الفكر البيروقراطي ، يكون إيجابي فكلما زادت درجة التخصص في العمل كلما زادت كفاءة الأداء ، ومن الناحية

<sup>1</sup> وفاء لعريط : التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية مركب المواد البلاستيكية cp2/K ، بسكيكة - نمونجا - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكة ، 2013/2014 ، ص ص 56-66 .

السلبية ( اللاوظيفية ) فزيادة التخصص يخلف نوع من التكرار ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا ، السأم ، انخفاض الروح المعنوية ومن هذا فإن مرلتون إهتم بالمعوقات الوظيفية بإعتبارها تمثل مكيفات أمام تكامل وإستقرار النسق الاجتماعي ، وهذا ما يأخذ إلى مفهوم البدائل الوظيفية واللاوظيفية ، فإن أخذنا التخصص على أنه يؤدي إلى الكفاءة وفي نفس الوقت يؤدي إلى القلق والتوتر وعدم شعور العمال بالإنجاز ففي هذه " الحالة يجب البحث عن بدائل الوظيفي ، بمعنى شمول الوظائف المتخصصة على قدر مناسب من التنوع والمسؤولية في العمل ، بحيث تعطي للعامل حرية أكبر من التصرف ، ودرجة أكبر من الإستقلالية والرقابة على عمله ليحس بمسؤوليته<sup>1</sup> " ويلتزم نحوه ليحقق نتائج عالية ويبرز ذاته .

وفي نفس السياق نجد " ألفن جولدنر " الذي حاول صياغة إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات ، مستعينا ببعض الافكار التي تضمنها إطار " ميرتون " ولقد عرض جولدنر إطاره هذا في مؤلفه الشهير أنماط البيروقراطية في الصناعة ، وقد إهتم بتوضيح النتائج المترتبة عند تطبيق القواعد البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم ، كما إهتم بتوضيح كيف ان وسائل الضبط التي تفرض لكي يتحقق التوازن بين الانساق الفرعية في التنظيم يمكن أن تؤدي في نفس الوقت إلى إحداث إضطراب في توازن النسق الكبير<sup>2</sup> ، وعرف جولدنر القواعد البيروقراطية على انها تلك القوانين واللوائح والإجراءات التي تحكم الجهاز الإداري وتحدد إجراءات العمل في التنظيم البيروقراطي ، وقد إستطاع جولدنر تعديل وتطوير النموذج المثالي وقد إستطاع من خلاله تميزه بين ثلاثة أنماط وأنواع من القواعد البيروقراطية ، قواعد عقابية جزائية ، وقواعد نيابية ، وقواعد مزيفة .

وما يخدم متغيرات الدراسة الراهنة القواعد التمثيلية ذات الطابع التبايني" وقتها توضع القواعد القانونية بالإتفاق بين الرئيس والمرؤوس ، ويعكس هذا النمط رضا الغدارة والعمال ويرتكز على أسس

<sup>1</sup> وفاء لعريط : المرجع السابق ، ص66 .

<sup>2</sup> السيد الحسيني : علم إجتماع التنظيم ، د.ط، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1994 ، ص92 .

ديموقراطية ، ويعتمد عليها كثيرا لمنع الصراعات والتوترات المحتمل نشوؤها داخليا<sup>1</sup> " والتنظيم الذي يعتمد على هذا النمط من القواعد يلجأ إلى تزويد العاملين فيه بالعلم والثقافة المتخصصة والتدريب ، وهذا ما جعل هذه القواعد مقبولة من جميع أفراد التنظيم ، فهي تنشأ من مشاركتهم ،، والإلتحاق بين القادة والعمال ، وهذا ما يعزز رغبة العمال في الإلتزام والإمتثال لهذه القواعد التي لا تفرض عليهم .

وفي نفس الصدد يرى إيتزيوني أن القوة والسلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة إندماج الفرد مع المنظمة ، هذا الإندماج أو ما نسميه بالإلتزام من الممكن أن يتخذ أشكال هي:

أ- **الإلتزام المعنوي** : ويمثل إتجاها إيجابيا وقويا نحو المنظمة ، يقوم على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمة وقواعده الداخلية ، وينشأ نتيجة شعور الفرد ، لأن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة ، وعادة ما تستخدم المكافآت كأساس لدعم الأفراد.

ب- **الإلتزام التراكمي** : ويمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم ، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الإلتزام<sup>2</sup>.

ومن هنا يتضح أنه في بعض المنظمات نجد الأفراد ملتزمين لحد كبير إلتزاما معنويا وإلتزاما تراكميا ، ذلك أنه يمارس عليهم نوع من القوة والسلطة وفق ممارسة إختيارية وليست إجبارية إلزامية ، وذلك من خلال توافق أهداف المنظمة والعاملين ، كذا توفير المنافع المختلفة التي تحفز الموظف على العمل والإلتزام والإستمرار في خدمة هذه المؤسسة التي لا تمارس قوة إضطهادية وإنما تسعى إلى تنمية إتجاه

<sup>1</sup> السيد الحسيني : المرجع السابق ، ص92 .

<sup>2</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: الإلتزام التنظيمي ، <https://hrdiscussion.com> ، 2020/06/07 ، ص 56 : 21 .

إيجابي وقوي لدي العاملين نحوها ، كما تعمل على الموازنة بينما ما يقدمه الفرد من مجهودات وما يحصل عليه من منافع لتقوية روح الإلتزام لديه .

وفي الأخير نستنتج من خلال مناقشة التساؤل الفرعي الثاني والذي مفاده: كيف تتعكس الظروف التنظيمية على الإلتزام الوظيفي لدى المورد البشري داخل المؤسسة الصناعية؟، في ضوء نظريات التنظيم، نستخلص أن للظروف التنظيمية المختلفة من ساعات العمل وإجراءاته ونمط القيادة وأسلوب الإشراف المعتمد لها تأثير كبير على الإلتزام الوظيفي للمورد البشري، حيث أن القيادة الجماعية لها أثر فعال في العمل والإنتاج إذا ما ساد الشعور بالانسجام بين أعضاء المجموعة، كما أن الإشراف الذي يمنح العامل هامش من الحرية أثناء أداء الأنشطة المسندة له، يعد من أهم الدعامات التي تحفزه إلى بذل أقصى جهد في عمله، ويترتب عليها ارتفاع في الحالة المعنوية والإحساس الكامل بالمسؤولية تجاه ذلك، وأن مراعاة العامل من حيث ساعات العمل المرنة يزيد من إمكانية التوفيق بين حياته العملية والشخصية، مما يؤدي إلى زيادة شعوره بالراحة وجعله راغب على الدوام في العمل على تجسيد أهدافها، في حين أن الإهتمام بالتنظيم غير الرسمي داخل محيط العمل يساهم في سيادة جو من التعاون والتوافق الذي ينمي مختلف أشكال التفاعل والعلاقات، ويحبب العامل في التواجد بمكان العمل وعدم التغيب والتماطل في إنجاز المهام الموكلة إليه، بالإضافة إلى أن تعارض الأدوار وعدم وضوحها وضعف الاستشارات والاتصالات بين الأقسام الدنيا والعليا لتوضيح أهداف العمل وتقييد السلوك، يؤدي إلى الإحساس بالإحباط والاحتراق النفسي، وظهور المشاكل المتعددة مثل التغيب وعدم الانضباط وعدم التقيد بقوانين ولوائح العمل.

### III. مناقشة التساؤل الفرعي الثالث في ضوء نظريات التنظيم : والذي مفاده:

كيف تتعكس الظروف الاجتماعية والنفسية على شعور المورد البشري بالرضا داخل المؤسسة الصناعية؟

في هذا الإطار أوضح فريدريك تايلور أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل، حيث أنكر وجود تناقض بين أصحاب العمل والعمال وكتب في ذلك يقول : "ترتكز الإدارة العلمية في واقع الامر على الإيمان الراسخ بأن المصالح الحقيقية لكلا الطرفين واحدة، وأن رفاهية صاحب العمل لا يمكن أن تقوم لها قائمة في مدى الطويل إذا لم تراكبها رفاهية العامل والعكس بالعكس، وأنه من الممكن إعطاء العامل ما يطمح إليه ألا وهو أجور عالية وإعطاء صاحب العمل ما يبتغيه، وهو خفض تكاليف الإنتاج من خلال ترشيد طرق إنجاز العمل<sup>1</sup> ، وعليه فإن تايلور يركز على أهمية الحوافز المادية، حيث يرى بأن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية، التي تجعلهم راضين على استنزاف أصحاب العمل لقدراتهم الذهنية والعضلية.

كما أن هنري فايول ومن خلال تحديد المبادئ الأربعة عشر للإدارة العامة، تطرق إلى مجموعة من المبادئ التي مست العوامل النفسية والاجتماعية، من بينها:<sup>2</sup>

➤ **مبدأ المكافآت (Principe de récompense):** تعويض الأفراد تعويضا عادلا، سواء في أجورهم أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.

➤ **العدالة والمساواة (Justice et égalité):** مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة.

1 ليليان بن صويلح: مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمه، 2016/2015، ص48.

2 زرفاوي عائشة: مرجع سابق، ص36.

➤ **المبادرة والابتكار (Initiative et innovation):** السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.

➤ **إضفاء روح التعاون (Apportez un esprit de coopération)** ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة، ويتضح أن فايول قد حرص من خلال مبادئ نظريته على التأكيد على أن العامل بحاجة مستمرة إلى تعزيز شعوره بالأهمية داخل المنظمة ، وذلك عن طريق مكافآته ومعاملته بإنصاف ، والاستماع لآرائه ومقترحاته مهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي، وهذا يحقق له نسبة عالية من الرضا.

في حين يذهب رائد مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو من خلال التجارب التي قام بها في مصانع الهاوثورن، والتي جعلته يعارض الفكر الكلاسيكي الذي اعتبر الحافز الاقتصادي من أهم الحوافز الإنتاجية، وأكد أن الحافز الاقتصادي عامل غير هام في تحقيق إنتاجية عالية، إذا ما قورن بعوامل أخرى سيكو-اجتماعية، والتي قد تتسبب في ظهور مشاكل عدة كانهخفاض في معدل إنتاج الشركة وارتفاع معدل الغياب بين العمال ومقاومة أوامر الإدارة والتمرد عليها، سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وغيرها من المشاكل التي ترتبط بحالة عدم الرضا، وقد أكد إلتون مايو في كتابه المسمى المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية بالرغم من أهمية هذه الأخيرة أيضا<sup>1</sup>، كما نبه إلى أهمية العلاقات الإنسانية التي يفرزها التنظيم غير الرسمي، والتي تظهر من خلال التفاعلات المختلفة التي تحدث بين جماعات العمل، إذ أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل، مثل علاقات الصداقة وغيرها من العلاقات التي تمس مختلف المستويات، حيث أوضحت تجارب الهورثورن أن المشرف الذي يولي اهتمامه إلى تطلعات العاملين، وينظر إليها نظرة إيجابية ويساعدهم على إيجاد الحلول لها وبأنها حق من حقوقهم، إضافة إلى

1 مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، د.ط ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، د.س، ص78 .

أن المشرف باستطاعته أن يبث روح الطمأنينة في نفوس العاملين ويوطد الثقة بينه وبينهم، فهذا النمط القيادي من قبل المشرف من شأنه أن يزيد من راحة العاملين ويرفع عن العاملين الشعور بالخوف في مقابل تقوية شعورهم بالرضا والرغبة في التعاون والاندفاع في العمل<sup>1</sup>.

ولقد حدد ماسلو الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الاحتياجات الهرمية لماسلو) خمسة أنواع من الاحتياجات من بينها الحاجات الاجتماعية وكذا النفسية، والمتمثلة في الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل، كما تشمل هذه الحاجات خارج العمل: قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب، وهذه الحاجات لا بد من تلبيتها، من خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط، بالإضافة إلى الحاجة للاحترام (التقدير) على اعتبار أن الإنسان يبحث عن التقدير من حوله، وكذا الحاجة إلى تحقيق الذات وتقديم أحسن ما عنده ويشغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا<sup>2</sup>، وهذا ما يوضح أن ماسلو يرى من خلال نظريته أن العامل تحركه الرغبة في تحقيق هذه الحاجات فكلما يقوم بإشباع واحدة منها يطلب المزيد، ولهذا يجب أن يكون أصحاب المؤسسات على دراية بطبيعة هذا السلوك حيث أن الوقوف ضد تلبية هذه الاحتياجات أو إعاقتها يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف العمال تعبيرا على عدم الرضا الوظيفي.

كما نجد هيرزبرغ قد تحدث عن العوامل المحفزة للرضا في ما سماه بالعوامل الدافعة وحسبه إن توفر هذه العوامل يؤدي إلى حالة الرضا، فالتقدير والزيادة في المسؤوليات والتقدم الوظيفي هي ما يرغب الفرد في الحصول عليه وتحقق هذه النقاط يجعله يصل إلى درجة من الارتياح والانتماء والرضا العاطفي والتنظيمي.

1 خليل محمد حسن الشماح : مرجع سابق ، ص 108 .

2 نعيم إبراهيم الظاهر : مرجع سابق ، ص - ص 183-184 .

من ناحية أخرى اقترح مكلياند MECLELAND في نظرية الإنجاز ثلاث حاجات أساسية للفرد،

جاءت كما يلي:<sup>1</sup>

### 1. الحاجة إلى القوة (Le besoin de force) : إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة

يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، لذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

### 2. الحاجة إلى الإنجاز (Le besoin de réussite): إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون

عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق، فحسب رأي مكلياند أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ومن جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي.
- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
- يفضلون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.
- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم .
- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم .

### 3. الحاجة إلى الانتماء (Le besoin d'appartenance): تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص

لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

1 عزبون زهية: مرجع سابق، ص68 .



نلاحظ أن نظرية مكلياند ركزت على حاجة الإنجاز التي تولد لدى الفرد أهداف معينة تجعله يتمسك بالعمل ويرغب فيه، خاصة وإن كانت هذه المؤسسة توفر له كل ما من شأنه أن يحفزه ويرفع من فعاليته أدائه ويحقق له قدر عالي من الرضا.

وكباقي المداخل النظرية عالج باحثي المدخل الحديث التساؤل محل اهتمام الدراسة الراهنة والذي

مفاده:

هل تساهم الظروف النفسية والاجتماعية في زيادة شعور المورد البشري بالرضا داخل المؤسسة

الصناعية؟

فمن خلال محاولة هذا المدخل فهم الجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات والاهتمام بالفرد واعتباره ليس مجرد مخلوق مادي، بل هو كائن اجتماعي له دوافع وحاجات مختلفة، ويحب التعامل والتفاعل مع الآخرين، كما أخذت بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا، ومن أهم الباحثين الذين ساهموا في دراسة العنصر البشري وما يحقق رضاه الوظيفي نجد شستر برنارد (نظرية النسق والتعاوني) حيث اعتبر أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم من خلال التعاون القائم بين الأفراد، وهذا التعاون له تأثير كبير على العوامل الاجتماعية والنفسية، وبالتالي أولى اهتمام كبير للجماعات الغير رسمية، واعتبر أن إشباع منطقة قبول الأفراد للأوامر، ورضاهم يتحدد بنوعية وقدرة الإغراءات الممنوحة لهم، وفي تقسيمه لهذه المغريات نجد : المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم عن طريق الترقية مثلا، وكذلك المغريات المعنوية التي تتمثل في تقدير الجهود المبذولة والشعور بالاعتراف بذلك عن طريق التكريمات المقدمة من طرف المؤسسة، خاصة في

المناسبات الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما ينمي رضا العامل ورغبته في المواصلة بالمؤسسة التي طالما حرصت على توفير هذه المغريات والحوافز تحقق استقرار لعمالها<sup>1</sup>.

ونجد أيضا من النظريات الحديثة التي حاولت إلقاء الضوء على الظروف الاجتماعية للعامل نظرية العدالة لآدمز الذي يرى أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف مجهوداته مقابل الحصول على عوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية ... ، وبناءا على هذه النظرية نستنتج أن العامل في المؤسسة يقوم بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه للمنظمة، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالرضا وإن وجد أي اختلاف بينهما فإنه يشعر بالظلم والإهانة مما يؤثر على أدائه الوظيفي وتكثر غيابه، وقد يغادر المنظمة إن وجد أفضل منها.

كما تعتبر النظرية اليابانية إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحا كبيرا نظير دراسات وليام أوشي التي قامت على ثلاثة أسس هي: الثقة والمهارة، الاحترام، وقد نادى أوشي بالتوظيف الدائم الذي يضمن بقاء الموظف في وظيفته ويعزز ولائه، فخوف الموظف من الفصل أو الطرد يؤثر على نفسيته وأدائه داخل المنظمة، كما أن هذه النظرية ترفع من أهمية الموظف الياباني من خلال المناداة بفكرة اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وهذا ما يجعل العامل أكثر إبداعا وفعالية، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تحقق النجاح وتزيد من روح المسؤولية الجماعية في اتخاذ القرارات وتحمل النتائج، فالنظرية اليابانية تقوم على غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين وإقامة العلاقات التعاونية وغير الرسمية (الألفة والمودة) لزيادة التنسيق والتشاور والعمل الجماعي ومناقشة الموضوعات والقرارات بين الإدارة والعاملين،" فهذه النظرية اعتبرت المؤسسة اليابانية مؤسسة عائلية حيث يعامل صاحب المنظمة العمال على أنهم أعضاء من أسرة واحدة يعيشون في كنفه ولا يتقاضون أجور، بل مصروف جيب

1 بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز )، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء -سولغاز - عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص- ص 55-

يعتبرون أنفسهم متدربين عنده، ويسمح لهم بعد ذلك بأن ينشئوا مشاريعهم الخاصة بهم بعد حصولهم على الدعم المالي والخبرة، ومنه تصبح أعمالهم عبارة عن فروع للمنشأة الأم فتنمو وتترعرع مشاعر الثقة المتبادلة التي تعزز بدورها رضا العاملين<sup>1</sup>.

ويتضح من خلال هذه النظرية أن نجاح المؤسسة اليابانية راجع إلى اهتمامها الشامل بالأفراد من حيث تكافئ الفرص والعدالة والمساواة في التعامل مع القوة البشرية دون تمييز، وذلك بتوفير مقومات الحياة والاستقرار والرضا من سكن وتأمين وتلبية متطلبات العيش الكريم... إلخ.

ومن بين النظريات التي لاقت استحسان كبير حول الرضا الوظيفي نظرية التعزيز، التي أكدت أن قيام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافأة يحقق له إشباعا معينا، ويجد هذا تدعيما وتثبيتا لهذا العمل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام بفعل معين ولم يتبع هذا العمل بمكافأة وإنما بعقاب فالنتيجة هي الإحباط وعدم الرضا، ومن هذا فإن الفرد يكون مدفوعا لتكرار السلوك والإحجام عنه بناء على العوائد المتوقع من المؤسسة<sup>2</sup>، ومن خلال هذه النظرية نستنتج أن للفرد سلوكات جيدة تقابل بالمكافآت وهذا يعتبر تعزيز إيجابي ينمي الرضا ويدفع لتكرار السلوك، وسلوكات أخرى غير مستحسنة في بيئة العمل تقابل بالعقاب لوقف تكرار السلوك وهذا يعد تعزيز سلبي، لكنه يعتبر بمثابة المحفز والدافع إلى اختيار أفضل بديل سلوكي حرصا على الحصول على المكافآت والتقدير والاعتراف الذي يؤدي كنتيجة حتمية لشعوره بالرضا الوظيفي.

من خلال مناقشة التساؤل الفرعي الثالث والذي مفاده: هل تساهم الظروف النفسية والاجتماعية في زيادة شعور المورد البشري بالرضا داخل المؤسسة الصناعية؟، في ضوء نظريات التنظيم، نستخلص أن

1 منتديات الجلفة: الإدارة اليابانية (التجربة اليابانية) <https://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-1328573.html>، 09، 2020، 36 : 20.

2 أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، ط5، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص93.

طبيعة الظروف النفسية والاجتماعية في المؤسسة الصناعية تتعكس على رضا المورد البشري بها، حيث أن تكوين الجماعات الصغيرة، وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول تزيد من شعور العامل بالانتماء، كما أن العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العمال من جهة والرؤساء والمشرفين من جهة أخرى، وعلاقات الصداقة والتفاعل الدائم بين الموظفين تجعلهم مرتاحين وراضين عن العمل، بالإضافة إلى أن الاهتمام بشؤون المرؤوسين، بالاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم ودراسة مشاكلهم والعمل على حلها، ونشر جو من المحبة والعلاقات الاجتماعية الحسنة، بالإضافة إلى أن تهيئة وتوفير الخدمات الاجتماعية المتنوعة من تغذية وتوفير السكن والإطعام والنقل وخدمة طب العمل، تساهم بشكل كبير في إحساس العامل بالرضا الوظيفي وترفع من كفاءة أدائه.

### ثالثاً : النتيجة العامة

من خلال مناقشة التساؤلات التي أثارها الدراسة في ضوء الموروث النظري المتمثل في الدراسات السابقة ونظريات التنظيم يتضح أن ظروف العمل لها انعكاسات عديدة على الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية وذلك من خلال:

**I.** أن هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية وإحساس المورد البشري بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية، حيث أن توفير الظروف الفيزيائية الملائمة من وسائل السلامة المهنية وبرامج الرقابية والحرارة والتهوية والنظافة، وغيرها من العوامل من شأنها أن تتعكس إيجاباً على أمن العامل وسلامته وزيادة شعوره بالانتماء، وهذا ما قد يؤدي بدوره إلى تقوية العلاقة بين العامل والمؤسسة الصناعية، فالمؤسسة عندما توفر لمواردها البشرية محيط عمل سليم وآمن تزيد من فرص بقاء والاستمرار هذه الموارد فيها.

**II.** أن للظروف التنظيمية المختلفة من ساعات العمل وإجراءاته ونمط القيادة وأسلوب الإشراف المعتمد لها إنعكاس كبير على الالتزام الوظيفي للمورد البشري، حيث أن القيادة الجماعية لها أثر فعال

في العمل والإنتاج إذا ما ساد الشعور بالانسجام بين أعضاء المجموعة، كما أن الإشراف الذي يمنح العامل هامش من الحرية أثناء أداء الأنشطة المسندة له، يعد من أهم الدعامات التي تحفزه إلى بذل أقصى جهد في عمله، ويترتب عليها ارتفاع في الحالة المعنوية والإحساس الكامل بالمسؤولية تجاه ذلك، وأن مراعاة العامل من حيث ساعات العمل المرنة يزيد من إمكانية التوفيق بين حياته العملية والشخصية، مما يؤدي إلى زيادة شعوره بالراحة وجعله راغب على الدوام في العمل على تجسيد أهدافها، في حين أن الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي داخل محيط العمل يساهم في سيادة جو من التعاون والتوافق الذي ينمي مختلف أشكال التفاعل والعلاقات، ويحبب العامل في التواجد بمكان العمل وعدم التغيب والتماطل في إنجاز المهام الموكلة إليه، بالإضافة إلى أن تعارض الأدوار وعدم وضوحها وضعف الاستشارات والاتصالات بين الأقسام الدنيا والعليا لتوضيح أهداف العمل وتقييد السلوك، يؤدي إلى الإحساس بالإحباط والاحتراق النفسي، وظهور المشاكل المتعددة مثل التغيب وعدم الانضباط وعدم التقيد بقوانين ولوائح العمل.

**III.** أن طبيعة الظروف النفسية والاجتماعية المتوفرة في المؤسسة الصناعية تساهم في تحقيق رضا المورد البشري بها، حيث أن تكوين الجماعات الصغيرة كحاجة اجتماعية، وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول يزيد من شعور العامل بالانتماء، كما أن العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العمال من جهة والرؤساء والمشرفين من جهة أخرى، وعلاقات الصداقة والتفاعل الدائم بين الموظفين تجعلهم مرتاحين وراضين عن العمل، كما تحفظ لهم كرامتهم واحترامهم ومكانتهم داخل المؤسسة، في حين أن الاهتمام بشؤون المرؤوسين، بالاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم ودراسة مشاكلهم والعمل على حلها، ونشر جو من المحبة والعلاقات الاجتماعية الحسنة، بالإضافة إلى أن تهيئة وتوفير الخدمات الاجتماعية المتنوعة من تغذية وتوفير السكن والإطعام والنقل وخدمة طب العمل، تساهم بشكل كبير في إحساس العامل بالرضا الوظيفي وترفع من كفاءة أدائه.

خلاصة القول أنه وبرغم تباين التيارات الفكرية وتعدد زوايا تناول موضوع ظروف العمل ، من حيث معرفة العوامل الأكثر تأثيرا على استقرار المورد البشري ورضاه الوظيفي ، إلا أنها تتفق جميعا على أن لظروف العمل التنظيمية ، الفيزيائية ، والاجتماعية انعكاس كبير وواضح على ثبات الموظف ورغبته في البقاء بالمؤسسة والالتزام بتحقيق أهدافها ، فهي تؤثر على نفسيته وحبه للعمل ، ولهذا فإن استقرار الموظف مرهون بمدى توفر ظروف عمل ملائمة وجيدة .

خاتمة

**خاتمة :**

حاولت هذه الدراسة معرفة انعكاسات ظروف العمل على استقرار العمال داخل المؤسسات الصناعية وبعد استعمال الإجراءات المنهجية والإطلاع على الجانب النظري، والقيام بدراسة تحليلية لتساؤلات الدراسة الراهنة، يتضح لنا أن ظروف العمل المختلفة التنظيمية والفيزيقية، والعوامل الاجتماعية والنفسية تؤثر بشكل كبير على المؤسسة كهيكل قائم على تواجد العاملين فيها، وإذا لم يتم تهيئة ظروف عمل بشكل مناسب تنعكس سلبا على رضا العاملين وانتمائهم، فنجد أي مؤسسة مهما كان نوعها فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاج وتحقيق الربح ولهذا تعمل على الاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير كافة الظروف من أجل كسب رضاهم والتزامهم، ولهذا وصلنا بهذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية ظروف العمل في الاعتناء بالعنصر البشري وتحقيق استقراره المهني.



# قائمة المراجع

أولا : مراجع باللغة العربية

ثانيا : مراجع باللغة الأجنبية

أولا : اللغة العربية :

ا. المعاجم

- 1- فريدريك معتوق : معجم العلوم الاجتماعية إنجليزي - فرنسي - عربي ، أكاديمية إنترناشيونال ، بيروت - لبنان ، 1993-1998 .
- 2- ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 .

ii. الكتب

- 3- إبراهيم بدر شهاب الخالدي : معجم الإدارة - موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال - دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .
- 4- إبراهيم رمضان ديب : دليل الموارد البشرية ، ط2 ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 .
- 5- أحمد ماهر : كيف مهاراتك الإدارية في الإتصال ، د.ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 6- باكر وآخرون : علم إجتماع الصناعي ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، دون سنة .
- 7- بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والأسس ، دار البازوي ، عمان ، 2010 .
- 8- بوتلجة غيات : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات ، د.ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 .

- 9- بوحوش عمار : الإتجاهات الحديثة في علم الاجتماع ، ط2 ، دار البصائر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2009 .
- 10- جبارة عطية جبارة : الإتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، د.ط ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2001 .
- 11- حسني حريم : إدارة المنظمات ، ط2 دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 12- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاضم : نظرية المنظمة ، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2007 .
- 13- دمبيري أحمد : مساهمة في دراسة ظروف العمل ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون سنة .
- 14- رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظري والتطبيقي ، د.ط ، دار هومة ، بوزريعة ، الجزائر ، 2003 .
- 15- رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة والأعمال ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2004 .
- 16- سامي محسن الختاتنة : علم النفس الصناعي ، د.ط ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .
- 17- السيد عليوة : تنمية المهارات الإشرافية ، د.ط ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001 .
- 18- شهيلة محمود عباس : إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي - ، ط1 ، دار وائل للنشر ، 2003 .

- 19- طارق كامل ، علم النفس الصناعي والمهني ، د.ط ، مؤسسة شباب ، الإسكندرية ، 2007 .
- 20- عادل حسن : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1984 .
- 21- عبد الرحمان العيسوي : سيكولوجية العمل والعمال ، ط1 ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان ، دون سنة .
- 22- عبد الله بن علي : السلوك التنظيمي ، ط4 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، السعودية ، 2003 .
- 23- علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 .
- 24- علي عبد الرزاق جبلي : دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية ، د.ط ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984 .
- 25- عمر صخري : إقتصاد المؤسسة ، د.ط ، ديوان المطبوعات ، الجزائر ، 1993 .
- 26- عمر وصفي عقيلي وآخرون : المنظمة ونظرية التنظيم ، دار وهران للنشر والتوزيع ، 1994 .
- 27- عويد سلطان الشمعان : علم النفس الصناعي ، د.ط ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الإمارات العربية المتحدة ، 1994 .
- 28- فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي التنظيمي ، ط6 ، دار المعرفة ، القاهرة ، 1988 .
- 29- كامل بربر : إستراتيجية الإصلاح في الإدارة العامة ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2012 .
- 30- الكبيسي وعامر : التصميم التنظيمي ، ط1 ، دار الشروق للطباعة والنشر ، 1998 .

- 31- كمال بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1997 .
- 32- مجدي أحمد محمد عبد الله : علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
- 33- محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، د.ط ، الإدارة الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، دون سنة .
- 34- محمد علي شهب : السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2 ، القاهرة - مصر ، 1976 .
- 35- محمد قاسم القريوني : السلوك التنظيمي ، د.ط ، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2000 .
- 36- محمد مسلم : مقدمة في علم النفس الإجتماعي ، د.ط ، دار قرطبة ، الجزائر ، 2007 .
- 37- محمود أبو السيل : علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 .
- 38- مدحت محمد أبو النصر : الإدارة بالحوافز ( أساليب التحفيز الوظيفي ) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، 2009 .
- 39- مدحت محمد أبو النصر : تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، إيتراك للطباعة والنشر ، مصر ، دون سنة .
- 40- مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي ، ط5 ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1997 .
- 41- منال أحمد البارودي : الطرق الإبداعية في حل المشكلات وإتخاذ القرارات ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015 .

- 42- منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الإتصال ، د.ط ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 .
- 43- منصور فهمي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط3 ، دار الشعب ، القاهرة ، مصر ، دون سنة .
- 44- مهدي حسن زويلف واللوزي وآخرون : إدارة العلاقات الصناعية ، ط1 ، دار حسين ، الأردن ، 1994 . بشايلية سعد : علم اجتماع العمل الأسس والنظريات والتجارب ، د.ط ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003 .
- 45- نعيم إبراهيم الظاهر : اساسيات الإدارة والمبادئ والتطبيقات ، ط1 ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- 46- وديع طوروس : المدخل إلى العلوم الإدارية ، ط1 ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، بيروت ، دون سنة .

### III. المطبوعات

- 47- تواتي إدريس : النظريات المفسرة للسلوك الإنساني من منظور التحفيز والدافعية ، محاضرات علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2007 .
- 48- شرفاوي عائشة : محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال ، سنة أولى ليسانس ، جامعة العقيد آكلي عند أولحاج ، البويرة ، 2016/2017 .
- 49- عبد الرزاق بن علي : محاضرات في مجال العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المحاضرة الرابعة ، بجامعة الشهيد لخضر ، الوادي ، 2015 .
- 50- ليليان بن صويلح : مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل ، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، 2015/2016 .

#### IV. المذكرات والرسائل الجامعية

- 51- أحمد بن دبيش : ظروف العمل وأثرها على الفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية بشركة الياجور تيمادين بأدرار ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، منشورة ، جامعة أومد دراية ، أدرار، 2018/2017 .
- 52- آسيا بوجابر : ظروف العمل وأداء الأستاذ الجامعي ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تبسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، منشورة ، جامعة العربي التبسي -تبسة-، الجزائر ، 2019 .
- 53- براكطة سليمة : ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال ، دراسة ميدانية بشركة مواد البناء والإنجاز SMCR باتنة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ن منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2012/2011 .
- 54- بن دريدي منير : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ( التدريب ، الحوافز )، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010/2009 .
- 55- بن قنة سعيدة وعثمانية نزيهة : الظروف الفيزيائية وعلاقتها بحوادث العمل ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأسلحة الصناعية والتقنية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، في علم النفس عمل وتنظيم ، منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019/2018 .
- 56- بن منصور رقيقة : الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية ، سطيف ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، منشورة ، جامعة لحاج لخضر ، باتنة ، 2014/2013 .

- 57- جبلي فاتح : الترقية والإستقرار المهني ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب ولاية قسنطينة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة .
- 58- خلاصي مراد : الإستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بسونلغاز ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل ، منشورة ، جامعة العربي بن أم البواقي ، الجزائر ، 2007/2006 .
- 59- راشد بن فضل بن عمار العماري الدوسري : بعض عوامل الإستقرار لدى العامل السعودي في القطاع الخاص ، رسالة ماجستير ، تخصص علم إجتماع ، منشورة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 1927 .
- 60- زبدي نادرة : أثر ضغوط العمل على الإستقرار الوظيفي ، دراسة تطبيقية على مجموعة من الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019/2018 .
- 61- سلمى لحر : تحليل اثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي جيجل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2013/2012 .
- 62- سهام براهيمى : ظروف العمل وتأثيرها على الإستقرار الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية بمصنع السويح لصناعة الأجر بالمسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع . خصص تنظيم وعمل ، منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2015/2014 .



- 63- طبيب بدر الدين : ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية بمؤسسة تعميم قارورات الغاز بسعيدة - نموذجا - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع التنظيم ، منشورة ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 2014/2015 .
- 64- عزيزون زهية : التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري ، دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ن منشورة ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2006/2007 .
- 65- علي الضلاعين : العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية بالاردن ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم إدارة الاعمال ، منشورة ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، سنة 2010/2011 .
- 66- مزبوة بلقاسم : السلطة والرضا الوظيفي ن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة عبد الله نواوية البوني -نموذجا- ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ن منشورة ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة .
- 67- مومية عزوي : ظروف العمل والرضا المهني للمعلم ، دراسة ميدانية بالمقاطعة الاولى والثانية لولاية ميله ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2017 .
- 68- وفاء لعريط : التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية ، مركب المواد البلاستيكية CP2/K بسكيكدة -نموذجا- ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2013/2014 .

## V. المجالات العلمية المحكمة :

- 69- إسماعيل المصلح : مدارس الفكر الإداري وإنعكاساتها التربوية ، (دراسة تحليلية) ،  
حولية كلية التربية ، العدد10 ، قطر ، دون سنة .
- 70- جاسم عذاري وآخر : أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في  
المؤسسات التعليمية ، مجلة العلوم الإقتصادية ، العدد33 ، المجلد 9 ، ماي 2013 .
- 71- سليمان مؤيد سعد : المناخ التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، العدد01 ، عمان ،  
1987 .
- 72- الصمادي زيادي محمد علي والرواشدة : محددات الرضا والإستقرار الوظيفي في مؤسسة  
الموانئ في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 5 ، العدد 03 ، 2009 .
- 73- عزوي حمزة : تحفيز الإستقرار الوظيفي ( أساليب ، نماذج ناجحة ) ، مجلة أفاق  
علمية ، المجلد 10 ، العدد02 ، بسكرة ، 2018 .
- 74- نورة محمد : مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الاميرة نورة  
بنت عبد الرحمان وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية ، المجلة الدولية المتخصصة ، جامعة الملك  
سعود ، السعودية ، المجلد 3 ، العدد 10 ، 2014 .

## VI . المواقع الإلكترونية

- 75- Unknown : محاسبة التكاليف والمحاسبة التحليلية في المؤسسة ، -Titouman05  
[blogspot.com](https://www.blogspot.com/2020/02/08) ، 2020/02/08 ، 40 : 14 .
- 76- أسود البيزنس : فريدريك تايلور ونظرية الإدارة العلمية ،  
[https://www.business4lions.com/2018/02/Frederick-Taylor-and-the-theory-](https://www.business4lions.com/2018/02/Frederick-Taylor-and-the-theory-of-scientific-Management.html)  
[of-scientific-Management.html](https://www.business4lions.com/2018/02/Frederick-Taylor-and-the-theory-of-scientific-Management.html) ، 2020/04/14 ، على الساعة 00 : 21

77- مركز الخبرات المهنية للإدارة : فريدريك تايلور ، <https://edara.khayma.com> ،

2020/06/14 ، 10 : 17 .

78- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية : الإلتزام التنظيمي ،

<https://hrdiscussion.com> ، 2020/06/07 ، 21 : 56 .

79- منتديات الجلفة: الإدارة البيانية (التجربة البيانية) ،

<https://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-1328573.html> ، 06 .09 .

2020 ، 20 : 36

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

Jardellier : **Les condition de travaille** , paris , 1979 .

-80

## عنوان المذكرة: ظروف العمل وانعكاساتها على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الصناعية

إشراف الدكتور:  
بلقاسم مزبوة

إعداد الطالبتين  
ليلى عبيد  
سندة سراج

### ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على انعكاسات ظروف العمل على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الصناعية، من خلال محاولة التعرف على انعكاسات كل من العوامل الفيزيائية ، التنظيمية ، النفسية والاجتماعية المختلفة ، على عملية استقرار وثبات الموارد البشرية، وقد أثارت هذه الدراسة عدة تساؤلات ربطت في بين أبعاد الظروف الفيزيائية من جهة، في مقابل أبعاد الاستقرار من جهة ثانية، معتمدة في الإجابة على هذه التساؤلات على الموروث النظري الذي تناول موضوع الدراسة، وذلك من خلال مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وكذا في ضوء مختلف نظريات التنظيم ، وقد تبين من خلال ما تم التطرق إليه في هذه المناقشة أن هناك مجموعة من الانعكاسات لظروف العمل على الاستقرار الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الصناعية، فدرجة الحرارة والإضاءة وغيرها من العوامل الفيزيائية تنعكس على الأمن الوظيفي للعامل ، كما أن نمط القيادة وطبيعة الإشراف والإجراءات التنظيمية المتبعة تؤثر بشكل كبير على التزام المورد البشري وانضباطه، بالإضافة إلى أن الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل يزيد من مستويات الرضا الوظيفي لديه.

الكلمات المفتاحية: ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، المؤسسة الصناعية.

### ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

This study aimed at examining the implications of working conditions on job stability in the industrial establishment by trying to identify the implication of each of the different physical , organizational , psychological and social factors on the process of stability and stability of humanresources , and this study raised several questions that linked the dimensions of conditions physics on the one hand in exchange for the dimensions of stability on the other hand approved in answering these questions on the theoretical heritage that dealt with the subject of the study and that through its discission in the light of previous studies , as well as in the light of the various theories of organization , and it has been shown through what was discussed for this discission , there are a set of repercussions for working conditions on the job stability of the human resource in the industrial establishment , so the temperature , lighting , and other physical factors are reflected on the employee's job security , just as the leadership style , nature of supervision , and regulatory procedures followed greatly affect the commitment of the human resource and his discipline in addition to that attention to the psychological and social aspect of the worker increases their levels of job satisfaction .

**key words :** working conditions , the industrial establishment , job stability .