

جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



## ظروف العمل وأثرها على الاستقرار الوظيفي

(دراسة ميدانية بمقر بلدية عين الملح - المسيلة -)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذ:

لخضر حلباوي

إعداد الطالبان:

- حمزة جعادي

- أحمد منادي

لجنة المناقشة :

1. أ- العابد ميهوب رئيسا

2. أ- حلباوي لخضر مقرا

3. أ- العيشي سعد مناقشا

الموسم الجامعي: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كَلَّمَكَ ١٤١٧

# شكر وتقدير

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المنوَّاع  
وخدمة سبحانه وتعالى الذي وهب لنا القوة والصبر في مشوارنا الدراسي  
نقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان بالجميل  
إلى مشرفنا و مؤطرنا الأستاذ "لخص حلباوي"  
كما يشرفنا أن نقدم شكرنا الجزيل لأساتذة علم الاجتماع - تنظيم وعمل -  
وكل الشكر إلى إدارة بلدية عين الملح

## ملخص الدراسة :

### ملخص الدراسة باللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن أثر ظروف العمل على الاستقرار الوظيفي ببلدية عين الملح ولاية المسيلة ، والكشف عن الظروف المادية والمعنوية المؤثرة في الاستقرار الوظيفي ، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة الاهتمام بسلوكات ودوافع وحاجات الافراد العاملين بالمؤسسات وهذا بوضع آليات و نظام للاستقرار الوظيفي لكي لا تفقد المؤسسة مواردها البشرية ، حيث كانت مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل التالي : ما مدى تأثير ظروف العمل المادية والمعنوية على الاستقرار الوظيفي ؟

فرضية الدراسة هذه كانت على النحو التالي : تؤثر ظروف العمل ببلدية عين الملح على استقرار الموظفين.

#### الفرضيات الجزئية :

- تؤثر ظروف العمل المادية على استقرار الموظفين بالبلدية .
  - تؤثر ظروف العمل المعنوية على استقرار الموظفين بالبلدية .
- أجريت الدراسة الميدانية بمقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة من عينة تكونت من 56 فردا من المجتمع الكلي البالغ 245.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف ثم تحليل المعطيات والبيانات التي

جمعت بواسطة استمارة الاستبيان ، لتتوصل إلى نتائج أهمها :

- هناك علاقة سببية بين ظروف العمل والاستقرار الوظيفي .
- توفير ظروف عمل جيدة وملائمة بالبلدية تشعر الموظف بالرغبة في العمل وتدفعه للتمسك بوظيفته وعدم التفكير في تغيير العمل .

الكلمات المفتاحية : ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، البلدية .

## **Résumé en Français :**

Cette étude vise à rechercher l'impact du travail sur M'sila sel désigné Municipalité de stabilité de l'emploi et la divulgation des conditions matérielles et morales qui affectent les conditions de stabilité de l'emploi, et d'essayer de mettre l'accent sur l'importance des ressources humaines et la nécessité d'une attention la motivation et les besoins des personnes les institutions de travail et le développement des mécanismes et un système de stabilité de carrière afin de L'organisation ne perd pas ses ressources humaines Le problème de l'étude est la suivante: dans quelle mesure les conditions matérielles et morales affectent-elles la stabilité de l'emploi?

L'hypothèse de cette étude était la suivante: Les conditions de travail dans la municipalité d'Ain el-Malh affectent la stabilité des employés.

Hypothèses partielles:

- Les conditions matérielles de travail affectent la stabilité des employés municipaux.
- Les conditions morales affectent la stabilité des employés dans la municipalité.

L'étude sur le terrain a été menée au siège de la municipalité nommé sel du gaz de l'Etat était composé de 56 membres du total communautaire de 245 échantillons.

Cette étude était basée sur une approche descriptive basée sur une description et une analyse des données et des données collectées par le questionnaire.

- Il existe un lien de causalité entre les conditions de travail et la stabilité de l'emploi.
- Fournir des conditions de travail bonnes et appropriées dans la municipalité L'employé éprouve le désir de travailler et le pousse à s'en tenir à son travail et à ne pas penser à changer de travail.

**Mots-clés:** Conditions de travail, Stabilité de l'emploi, Municipalité

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الفهرس
	التشكرات
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ ، ب	مقدمة
<b>الفصل الاول : الاقتراب المنهجي للموضوع</b>	
04	01 : أسباب اختيار الموضوع
04	02 : أهمية وأهداف الدراسة
06	03 : بناء الإشكالية
08	04 : الفرضيات
08	05 : تحديد المفاهيم
11	06 : الدراسات السابقة والتعقيب عليها
16	07 : العينة والمنهج المتبع
17	08 : أدوات جمع البيانات
18	09 : المقاربة النظرية
<b>الفصل الثاني : ماهية ظروف العمل</b>	
21	01 : مفهوم ظروف العمل
22	02 : أهمية ظروف العمل
25	03 : أهداف ظروف العمل
25	04 : ظروف العمل الخارجية
27	05 : ظروف العمل الداخلية
29	06 : آليات ظروف تحسين العمل

31	07 : النظريات المفسرة لظروف العمل
<b>الفصل الثالث : ظروف العمل بالمؤسسة</b>	
39	أولا : الظروف المادية
39	01 : الإضاءة
41	02 : الحرارة والرطوبة
43	03 : الأجر
44	04 : العلاوات
45	05 : الخدمات الاجتماعية
47	06 : أوقات العمل
52	ثانيا : الظروف المعنوية
52	01 : الاتصال
54	02 : القيادة
55	03 : الروح المعنوية
58	04 : العلاقات الإنسانية
60	05 : ضغوط العمل
62	06 : جماعات العمل
<b>الفصل الرابع : الاستقرار الوظيفي</b>	
65	01 : مفهوم الاستقرار الوظيفي
65	02 : أهمية الاستقرار الوظيفي
66	03 : مظاهر الاستقرار الوظيفي
68	04 : مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
70	05 : عوامل الاستقرار الوظيفي
<b>الفصل الخامس : الدراسة الميدانية</b>	
76	01 : تحديد مجالات الدراسة
78	02 : عرض وتحليل نتائج الدراسة

99	03 : النتيجة العامة
101	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
78	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
79	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
79	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	04
80	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية داخل المؤسسة	05
81	يوضح شدة الإضاءة	06
82	يوضح درجة الحرارة	07
83	يبين الأجر	08
84	يبين مدى كفاية الأجر	09
85	يبين مستوى الخدمات الاجتماعية	10
86	يبين طريقة الاتصال	11
87	يبين العملية الاتصالية بالرئيس	12
88	يبين العملية الاتصالية بالزملاء	13
89	يبين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة	14
90	يبين العلاقات الإنسانية خارج المؤسسة	15
91	يبين الرضا عن ظروف العمل	16
92	يبين ضغوط العمل	17

93	يبيّن الرضا عن العمل	18
94	يبيّن التغيب عن العمل	19
95	يبيّن ملل الموظفين في العمل	20
96	يبيّن تغيير العمل	21
97	يبيّن أسباب تغيير العمل	22
98	يبيّن استقرار الموظف	23

## مقدمة :

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته وآماله فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر إذ تسعى المؤسسة دوماً إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي ترجع إلى ظروف العمل والتي تؤثر على إنتاجية العامل ومردوده وبالتالي التأثير على استقرار العامل بالمؤسسة ، فمن الضروري أن تهتم المؤسسات بمدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن طريق توفير الظروف المادية والمعنوية لاستقرار العامل هذا الأخير يعتبر العنصر الأكثر أهمية لارتباطه بالعديد من متغيرات ظروف العمل.

موضوع ظروف العمل الذي حظي باهتمام العديد من العلماء والباحثين في مختلف المجالات عامة وعلم الاجتماع خاصة، بحيث يعتبر متغير من المتغيرات الأساسية التي تؤثر بالمؤسسة من جميع نواحيها المختلفة بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص، بحيث أصبحت ظروف العمل مظهراً طبيعياً يحيط بالموظف داخل مؤسسته ويؤثر ويتأثر في مدى استقراره داخلها، ولهذا وجب على أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وضمان استمرارها أن تهتم بتوفير أحسن الظروف المناسبة لهذه الموارد البشرية كما عليها الحرص على الحفاظ عليها وضمان تواجد هذه الموارد البشرية داخلها، لأن هذه الأخيرة هي حجر الأساس في أية مؤسسة تطمح للاستقرار وتماسك داخل المجتمع .

ونظراً لهذه الأهمية التي يكتسبها موضوع ظروف العمل ارتأينا أن نحاول اكتشاف واقع توفير ظروف العمل بالمؤسسة الجزائرية ، وفي هذا السياق فقد قسما دراستنا الحالية التي تتمحور حول موضوع ظروف العمل وأثرها على الاستقرار الوظيفي بمقر البلدية ميدان الدراسة ، فقمنا بتقسيم الدراسة

إلى خمسة فصول كالتالي : الفصل الاول و تناولنا فيه الاقتراب المنهجي للموضوع ، ببناء الإشكالية ، وطرح الفرضيات وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة واختيار العينة والمنهج المتبع وكذا المقاربة النظرية. أما الفصل الثاني فقد خصصناه لتحديد ماهية ظروف العمل وأهميتها وأهدافها وكذا النظريات المفسرة لظروف العمل. كما أن الفصل الثالث كان بعنوان ظروف العمل بشقيها المادية والمعنوية. لنصل بعد ذلك للفصل الرابع والذي تمحور حول الاستقرار الوظيفي ، مفهومه وأهميته ومظاهره وعوامله. لنختتم الدراسة بالفصل الخامس المخصص للدراسة الميدانية والتي تمت بها إجراءات الدراسة الميدانية وذلك بتطبيق الاستمارة وجمع المعطيات وتفريغها وبناء الجداول وتحليلها إحصائيا وسوسولوجيا ثم استخلاص النتائج ، وهذا ما نضعه بين القارئ في ثنايا الصفحات الموالية.

## الفصل الأول : الاقتراب المنهجي للموضوع

- 01 / أسباب اختيار الموضوع
- 02 / أهمية وأهداف الدراسة
- 03 / بناء الإشكالية
- 04 / الفرضيات
- 05 / تحديد المفاهيم
- 06 / الدراسات السابقة والتعقيب عليها
- 07 / العينة والمنهج المتبع
- 08 / أدوات جمع البيانات
- 09 / المقاربة النظرية

## 01- أسباب اختيار الموضوع :

تعد عملية اختيار الموضوع عملية صعبة ومعقدة على الباحث ، حيث يكون في حيرة من أمره أي المواضيع سيختار ، بحيث يجد صعوبة كبيرة في تحديد ما يريد أن يدرسه بالضبط .  
لذا كان اختيارنا لموضوع نابع من أفكارنا الخاصة وتجاربنا وقراءاتنا وكذا رغبتنا في الاطلاع على واقع التسيير المحلي للجماعات المحلية.

### الأسباب الذاتية :

- الرغبة في دراسة موضوع ظروف العمل في بلدياتنا.

### الأسباب الموضوعية :

- إبراز دور ظروف العمل والاستقرار الوظيفي بالبلدية.

- تقديم إضافة علمية لموضوع ظروف العمل والاستقرار الوظيفي.

## 02- أهمية وأهداف الدراسة :

### 01/02- أهمية الدراسة :

تعد ظروف العمل من أهم المواضيع التي اهتم بها الباحثون في دراستهم لسلوك الافراد في المؤسسة باعتبار أن ظروف العمل تشكل قاعدة لاستقرار العمال في عملهم ، وتظهر أهمية ظروف العمل في بناء علاقات إنسانية وتنمية التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة.  
وأهمية الموضوع تتضح لنا في مدى تأثير ظروف العمل على الاستقرار الوظيفي ، فبتوفير ظروف جيدة يتماسك الافراد ويحافظون على وظائفهم كوحدة متكاملة ومنسجمة .

### 02/02- أهداف الدراسة :

وفيما يلي نوجز أهداف دراستنا هذه في :

- الرغبة في معرفة واقع ودور ظروف العمل في البلدية كمؤسسة جزائرية معرفة علمية ومدى تأثيرها على استقرار الافراد.

- تحديد والعلاقة بين ظروف العمل والاستقرار الوظيفي.

- بالإضافة إلى محاولة المساهمة في توضيح الدور الهام لظروف العمل ومدى تأثيرها على حسن تسيير البلدية وتحقيق أهدافها ، وبالتالي لفت نظر المسؤولين إلى ضرورة الاهتمام بظروف العمل والحرص على توفير الظروف الجيدة.

### 03- بناء الإشكالية :

دراسة موضوع ظروف العمل له أهمية بالغة في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تعنى بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها ، بحيث تتمحور معظم سياسات وأهداف الإدارة في المؤسسات حول اختيار أفضل الافراد العاملين للقيام بالعمل على أتم وجه ، وبالتالي وجب على المؤسسات خلق جميع الظروف الممكنة التي تساعد على تقليل نفقة وتكاليف العمل وتحسين النوعية والخدمات .

ومما لاشك فيه أن ظروف العمل التي يعمل فيها الافراد لها تأثير كبير على استقرارهم ، حيث نجد أن أكثر المؤسسات تعاني من مشكلات تعود إلى وجود ظروف عمل غير مناسبة ، مما يؤدي إلى شعور الافراد بالاغتراب وكذا البحث عن تحويل المؤسسة أو العمل .

ولقد حظي موضوع ظروف العمل اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين لما له من آثار على المؤسسة والفرد ، ويعد " ايلتون مايو " من بين الأوائل الدارسين والباحثين لظروف العمل وأثرها في العمل من خلال تجاربه في مصنع الهاوثون ( 1927-1932) وكان الغرض من الدراسة معرفة تأثير عامل من عوامل الظروف والمتمثل في الإضاءة على إنتاجية الفرد حيث توصل " مايو " إلى أن المشكل يتعلق بطبيعة العلاقة القائمة بين العمال ، وخلص إلى نتائج منها أن ظروف العمل تتضمن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجيات وفتح قنوات الاتصال وتوسيع نطاق الإشراف وكان الغرض من هذه الدراسة معرفة تأثير العوامل المادية والمعنوية كالأجر ، مكان العمل ، العلاوات الإشراف ، وكذا الاتصال على استقرار وشعور الافراد بالانتماء للمؤسسة<sup>1</sup>.

فموضوع ظروف العمل داخل المؤسسة يقودنا إلى محاولة فهم و تفسير أهمية توفير ظروف جيدة وملائمة لما لها من تأثير على استقرار الموظف من جهة والمؤسسة ككل من جهة أخرى ، فظروف العمل لا تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية فقط ، بل تساهم كذلك في رفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء ما يؤدي إلى تمسك الافراد العاملين بوظائفهم وبالمؤسسة التي يعملون بها .

<sup>1</sup> - كهينة كلوش: ظروف العمل وأثرها على صحة العامل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة مولود معمري، 2014-2015، ص: 16.

ولهذا تسعى المؤسسات إلى العمل على محاولة تحسين ظروف الموظفين في العمل بتوفير الظروف المادية والمعنوية ما يزيد الموظفين شعورهم بالرضا والأمان والارتباط بالعمل وبمكان العمل ومن ثمة تحقيق المبادرة والإبداع وعدم التفكير في ترك العمل أو تحويل المؤسسة .

كما أن الاهتمام المتزايد والتطور الذي تشهده الظروف المادية والمعنوية للعمل من تحفيزات مادية خدمات اجتماعية ، توفير الإضاءة ، تحسين الحرارة والرطوبة وكذا وجود فعالية وسيولة في الاتصال وشعور الفرد بالرضا والانتماء بفضل القيادة التشاركية. ما يمكن المؤسسة من الحفاظ على استقرار أفرادها ، وبالتالي تحقيق نجاحها ومواكبة التطورات الحديثة.

هذا ؛ و يحتم التطور الحديث لظروف العمل على المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والجماعات الإقليمية بصفة خاصة أن تواكب هذا التطور الحاصل ، وهذا ما نلمسه في بعض العوامل المادية والمعنوية دون أخرى ( إضاءة ، اتصال، ... ) غير أن اهتمام الافراد ينحصر في زيادة الأجر والعلاوات وتحسين الخدمات الاجتماعية.

ولقد تعدت ظروف العمل كونها وسيلة إنسانية فقط بل أصبحت وسيلة استقرار ورضا الفرد من خلال الاهتمام بانشغالات وميولات الافراد العاملين عن طرق تطوير الرؤى الثابتة عند كل فرد . ومن خلال هذا يمكن أن نقف عند التساؤل التالي :

- ما مدى تأثير ظروف العمل المادية على الاستقرار الوظيفي بالبلدية ؟

- ما مدى تأثير ظروف العمل المعنوية على الاستقرار الوظيفي بالبلدية ؟

#### 4- الفرضيات :

##### الفرضية العامة :

- تؤثر ظروف العمل ببلدية عين الملح على استقرار الموظفين.

##### الفرضية الجزئية :

- تؤثر ظروف العمل المادية على استقرار الموظفين بالبلدية .

- تؤثر ظروف العمل المعنوية على استقرار الموظفين بالبلدية .

#### 5- تحديد المفاهيم :

التحليل المفهومي هو سيورة تدريجية لتحسيد ما نريد ملاحظته في الواقع ، يبدأ هذا التحليل أثناء شروع الباحث في استخراج المفاهيم من فرضياته ، ليستمر هذا التحليل أثناء تفكيك كل مفهوم لاستخراج الأبعاد أو الجوانب التي ستأخذ بعين الاعتبار ، ثم يتم تشريح كل بعد وتحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة ، يمكن بعد ذلك أن يصل الباحث إلى تجميع بعض المؤشرات لإيجاد قياس تركيبى وهو ما يسمى بالدليل . في الأخير تؤخذ بعض المؤشرات شكل متغيرات من أنواع مختلفة.<sup>1</sup> ومن هنا يستوجب منا تحديد المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن ضمنها :

#### أ/ ظروف العمل:

لغة: الظرف لغة هو الوعاء ومنه ظروف الزمان والمكان عند النحويين.

العمل : كل فعل يفعل أي المهنة والفعل.

#### اصطلاحا:

ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها.

<sup>1</sup> - موريس انجلس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004، ص ص 158،157.

ظروف العمل هي تلك الحماية الفردية بواسطة الأدوات والألبسة والأجهزة المعدة لذلك، والحماية الجماعية بتحسين التهوية والإضاءة والإقلال من الجهود بواسطة الآلات والاهتمام بالصيانة والأمن<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي :

ظروف العمل بالبلدية هي الظروف المادية والمعنوية من علاقات اجتماعية بين الموظفين وكذا الأجر والحوافز وغيرها.

### ب/ الاستقرار

لغة: الاستقرار جاء بمعنى متانة ، رسخ ، صلابة ، ثبات ، دوام.

### اصطلاحا:

استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسطة العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه.

أمّا " السيد شتا " فيعرفه : الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني.

و بالنسبة " لمحمد علي محمد": هو درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتوحدتهم وتمثلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة لهم أمامهم.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

الاستقرار هو بقاء الموظف في وظيفته وعدم التفكير ترك المنصب أو تغيير مكان العمل لوجود حوافز مادية ومعنوية بالمؤسسة.

### ج/ الوظيفة

لغة: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق، وهي أيضا الخدمة والمنصب.

<sup>1</sup> - أحمد دميري : مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، ص 69.  
<sup>2</sup> - وسام زهاني : نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، إشراف لزهرة العقيبي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بيسكرة 2016، ص 09.

**اصطلاحا:**

الوظيفة هي وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف أو أكثر.

وتعرف على أنها كيان نظامي يتضمن مجموعة واجبات ومسؤوليات توجب على شاغلها مجموعة من المسؤوليات مقابل حقوق وواجبات.

**التعريف الإجرائي:**

الوظيفة هي مجموع الأعمال التي يقوم بها الموظف مقابل أجره شهرية.

**د/ المؤسسة**

**لغة:** المؤسسة جمع مؤسسات هي جمعية أو شركة أو معهد ، أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو عملية أو اقتصادية<sup>1</sup>.

**اصطلاحا:**

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

**التعريف الإجرائي :**

هي وحدة إدارية بالدرجة الأولى تقوم على موارد بشرية ومالية للإنتاج والقيام بالنشاطات من أجل تحقيق أهدافها.

**و/ البلدية**

**لغة:** هي هيئة رسمية تقوم على شؤون البلد.

هي تقسيم إداري يقوم على شؤون مدينة ويعنى بمراقبتها العامة بإشراف رئيس البلدية وبمساعدة مجلسه.

<sup>1</sup>- ناصر داداي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، ط2 ، الجزائر ، ص 09.

اصطلاحا:

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحديث بموجب القانون.

البلدية هي القاعدة الإقليمية لامركزية ومكان لممارسة المواطنة ، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية<sup>1</sup>.

التعريف الإجرائي:

البلدية هي جماعة إقليمية إدارية يسيرها رئيس بمساعدة المجلس الشعبي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها :

6-1- الدراسات الأجنبية:

دراسة التون مايو " مدرسة العلاقات الإنسانية " ابرم خلال المدة الواقعة بين (1927- 1932) عقد مشروع بين شركة ويسترن إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفرد وتحت إشراف الأستاذ التون مايو ضمت كلا من روثلز برجز وديكسون و وانر حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة ، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثورن ، التي اشتهرت بهذا الاسم ، وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان (( الإدارة والعمال )) ، وتعد تجارب التون مايو في مصانع هوثورن البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في إنتاجية العمل<sup>2</sup>.

فبالرغم مما كانت إدارة المصنع توفره من امتيازات مادية واجتماعية مهمة للعمال، كالحوافز المالية وتوفير المطاعم و أماكن الاستشفاء والتمريض، إلا أن تصرفات عديدة كانت تترجم عدم رضا العمال مثل كثرة التغيب عن العمل، والتباطؤ في أدائه، وتردّي جودة المنتج .وانطلقت أعمال الفريق بالتركيز على عدد من العوامل التي اعتبرت مؤثرة في نسق الإنتاج، مثل فترات الراحة أثناء ساعات العمل

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون رقم 11-10 ( الجريدة الرسمية العدد 37 بتاريخ 03-06-2011)، المادة 01، ص 07.  
<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خطر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 65.

اليومي، وحجم العمل اليومي، والظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية، وروح العامل المعنية أثناء أداء العمل.<sup>1</sup>

ولمعرفة تأثير ظروف العمل على إنتاجية العمّال الذين كانوا في أغلبهم من النساء، تقرّر الانطلاق من تحسين وضع الإضاءة لمجموعة أولى من العاملات لقياس درجة تأثير ذلك على أدائهن، وكان ذلك يتمّ بملاحظة موازية لمجموعة ثانية سميت بمجموعة المراقبة وهي مجموعة لم يقم الباحثون بأي تغيير في نمط إضاءتها السابق.

وكانت كل مجموعة من المجموعتين تدرك أنّها تخضع للتجربة. وقد أفضت نتيجة التجربة إلى ملاحظة ارتفاع النسق الإنتاجي في كل منا سبات التجربة، حتى من قبل المجموعة التي يسوء فيها مستوى الإضاءة. والأهمّ من ذلك اكتشاف الفريق لارتفاع مستوى الإنتاجية حتى في مجموعة المراقبة، والتي لم يقع التدخّل فيها مطلقاً. فتّم بذلك استبعاد إمكانية تأثير تحسين الظروف الفيزيائية للعمل أو الحوافز المادية فيما سجّل من ارتفاع نسق الإنتاج وتحسنه.

وقد تبين لمايو أن تحسن الإنتاجية بمعدلات غير متوقعة ( ففي شهر جوان/ يونية 1929 م ارتفع إنتاج العاملات بنسبة تبلغ 30 % مقارنة ببداية التجربة)، وكان مردّ ذلك إلى عاملين أساسيين:

**أولاً:** التأثير النفسي الناتج عما شعرت به العاملات من اهتمام مباشر بهن، وما حظين به من رعاية، خاصة أثناء التجربة من طرف الإدارة، وهو ما انعكس على سلوكهن الإنتاجي.

**ثانياً:** أهمية تأثير المجموعة كنطاق لممارسة العمل، وقد تمّت ملاحظة نتائج ذلك على سلوك العاملات اللاتي بدوّن أكثر استمتاعاً بصحبة بعضهن البعض أثناء أداء العمل. كما شدّ انتباه الباحثين ما ساد عمل المجموعة من تطوير نسيج من العلاقات الاجتماعية التي امتدت خارج نطاق العمل بين العاملات فيما بينهن وبين المشرفين عليهن.

<sup>1</sup> - عائشة التايب : النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية للطبع والنشر والترجمة ، ط1، القاهرة ، 2011، ص 30.

وانتهى الأمر بالتون مايو إلى استخلاص أساسي، تمثل في أنّ عملية تفهّم سلوك العمّال ودوافعه لا يمكن لها أن تتحقق في نطاق فردي، أي في مستوى عامل منعزل عن ارتباطات محيطه، بقدر ما يجب البحث عن مفاتيح أسرار ذلك السلوك في المجموعات الاجتماعية الموجودة داخل المصنع. فكلّ مصنع هو بمثابة نظام اجتماعي يطرّو وينتج مجموعة من السلوك يتقاسمها أعضاؤه ويسعون لتطويرها<sup>1</sup>.

## 6-2- الدراسات المحلية :

1- دراسة قامت بها الطالبة سلمى لحر بعنوان : تحليل تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة .

- الإشكالية :

تأتي الدراسة لتحاول الوقوف عند موضوع تهيئة ظروف العمل ومتطلباتها وإبراز تأثيرها على مستويات أداء هيئة التمريض ومن ثم ضرورة الاستثمار فيها. ولناقشة ما سبق نطلق من طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن أن تؤثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

محمد الصديق بن يحيى بجيجل؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هي مختلف الإجراءات المتبعة في تهيئة ظروف العمل؟

- ما هو مفهوم أداء العامل، وما هي العوامل المتحكمة فيه؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين ظروف العمل وأداء هيئة التمريض في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد

الصديق بن يحيى - جيجل - ؟

- المنهج وأدوات الدراسة :

اعتمد في طرح هذا الموضوع على المنهجين الوصفي والتحليلي:

<sup>1</sup> - عائشة التايب : المرجع نفسه ، ص 31.

فالأول كان بغرض تقديم فكرة حول مفهوم تهيئة ظروف العمل ومختلف مجالاتها وكذا الأسس التي تقوم عليها. ثم الانتقال إلى مفهوم الأداء ومختلف العناصر المحددة له. أما الثاني فكان لتبيان التأثيرات الصحية والتنظيمية لتهيئة ظروف العمل على الأداء بغرض تفسير العلاقة بينهما.

تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة و إعداد استبيان وجه إلى عينة من هيئة التمريض بالمؤسسة قدرها لاستمارة و تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية للمبحوثين 20% من المجتمع الكلي

- عينة الدراسة:

إختيار العينة كان بطريقة العينة الطبقية العشوائية ، كانت هيئة التمريض تضم 292 ممرضا في (ديسمبر 2011) اعتمد ما نسبته 20 % من المجتمع الأصلي . فقد تم توزيع 59 استبيانا

- نتائج الدراسة : خلصت النتائج إلى :

- أن كلا من الظروف الفيزيائية، الاجتماعية و التنظيمية بها ملائمة، مما يوحي بأن ظروف العمل بالمؤسسة ملائمة عموما.

- يعتبر الاحتجاج الطريقة الوحيدة التي يعبر من خلالها أفراد هيئة التمريض عن عدم رضاهم عن ظروف العمل السائدة . و بالتالي يستبعد الممرضون اللجوء إلى الغياب أو ترك العمل كحل للتعبير عن عدم رضاهم عن ظروف عملهم.

- توجد علاقة طردية و قوية بين ظروف العمل و مستوى أداء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى بجيجل . حيث كلما اهتمت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتهيئة

ظروف العمل كلما تحسن أداء عمالها الذي يساهم في تحسين أدائها الكلي

**ب) دراسة قامت بها الطالبة فطيمة حمو علي بعنوان : ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف**

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016.

- الإشكالية :

تمثلت في تأثير ظروف العمل على الاستقرار المهني لموظفي الإدارة المحلية بولاية ورقلة ، والتي طرحت السؤال الرئيس التالي هل توجد علاقة بين ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف بمديرية الإدارة المحلية بولاية ورقلة ؟ واندرجت تحته تساؤلات فرعية هي :

- هل هناك علاقة بين الإشراف والاستقرار المهني للموظفين بمديرية الإدارة المحلية ؟

- هل هناك علاقة بين الاتصال والاستقرار المهني للموظفين بمديرية الإدارة المحلية بالولاية؟

- هل هناك علاقة بين الأجر والاستقرار المهني للموظفين بمديرية الإدارة المحلية بالولاية؟

- المنهج وأدوات الدراسة :

منهج البحث الميداني، هو الذي يتماشى مع الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، ومنهج البحث الميداني والذي يتم اللجوء إليه لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن، ويسمح هذا المنهج بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى المجموعات التي تكون قيد الدراسة.

تم إعداد الاستمارة و تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية للمبحوثين

كما نشير إلى أن هذه المقابلة إستعملت في بحثنا هذا كأداة مساعدة للاستمارة.

- عينة الدراسة:

إختيار العينة كان بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وذلك بعد أخذ قائمة تحمل أسماء الموظفين من

مديرية الإدارة المحلية. للولاية، حيث قدر عددهم ب: 435 وبسحب عشوائي قدر عدد أفراد العينة ب

65 مفردة أي نسبة:15% .

- نتائج الدراسة :

لظروف العمل تأثير كبيرا على الاستقرار المهني للموظفين داخل مديريةية الإدارة المحلية للولاية ميدان

الدراسة، حيث تسود بينهم ظروف عمل تنظميه جيدة والمحددة في الإشراف وللاتصال مما ينعكس

إيجابيا على معنويات الموظف والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم

داخل مؤسستهم.

### تعقيب على الدراسات السابقة :

<sup>1</sup> استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي كمنهج ملائم للمواضيع المتطرق إليها ، كما تم استخدام أدوات جمع البيانات المعتادة في مثل هذه الدراسات كالملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان ، الوثائق و السجلات بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية.

تشابه هذه الدراسة مع دراسة كل من سلمى لحر ( تحليل تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض) خاصة من ناحية الظروف المادية والمعنوية للعمل والمنهج المتبع وكذا عدد أفراد العينة و دراسة فطيمة حمو علي (ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف) فيما يخص عنوان الدراسة خاصة.

### 7- العينة والمنهج المتبع:

أ/ العينة :

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتمكن الباحث من اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها ، إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه يساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

وفي بعض الأحيان للحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة بخصوص مشكلة أو ظاهرة قد لا يساعد على دراسة جميع عناصر المشكلة ، لذلك يلجأ الباحث في مثل هذه الحالات إلى استخدام أسلوب العينة وتعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية ، وفي الوقت دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته.<sup>1</sup>

إختيار العينة كان بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث قدر عدد أفراد مجتمع البحث ب: 245 مفردة ، وهذا ما تطلب منا سحب عشوائي قدر عدد أفراد العينة بن60 مفردة أي نسبة 25%.

حسب المعادلة التالية:

$$245 \longleftarrow 100$$

$$س \longleftarrow 25$$

$$س = 100/25 * 245 = 60$$

ب/ المنهج المتبع :

للقيام بأي بحث علمي منظم لابد من الاعتماد على منهج معين ، وإتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية ودقيقة ، فالمنهج هو الأساليب والمداخل المتعددة للباحث ، التي يستخدمها في جميع البيانات اللازمة في بحثه والتي يصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات<sup>1</sup> . وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث وهي تختلف باختلاف المواضيع ، لان طبيعة الدراسة تفرض المنهج الذي يجب استخدامه ، فلدراسة ظروف العمل في مؤسسة " البلدية " وأثرها على الاستقرار الوظيفي من خلال استخدام المنهج الوصفي الذي يساعد على التوصل إلى معرفة دقيقة لعناصر الظاهرة المدروسة .

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويوضح خصائصها .

## 8- أدوات جمع البيانات:

أ/ الاستمارة :

الاستمارة هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الافراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو إرسالها إلى المبحوثين عن طريق البريد

ويعرفها البعض بأنها أداة تتضمن مجموعة من الفقرات أو العبارات التقريرية حول مسألة ما تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث<sup>2</sup> .

وقد قسمنا الاستمارة إلى ثلاث محاور شملت على 21 سؤالا.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية ، حسن الجيلالي : المرجع نفسه ، ص 118.

<sup>2</sup> - نادية سعيد عيشور : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسن راس جبل للنشر والتوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، ص 283

ب/ الوثائق والسجلات :

اعتمدنا على الوثائق والسجلات كدليل رسمي لجمع البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة و للاستعانة بها في التحليل. كما أفادتنا في التعريف بمجال الدراسة الزماني والمكاني .

9- المقاربة النظرية:

المقاربة النظرية التي تبنيها في دراستنا هذه هي نظرية العلاقات الإنسانية ، محاولة منا تطبيقها على الدراسة الميدانية محل الدراسة ( البلدية ) ، فمدرسة العلاقات الإنسانية تقوم على أفكار "إلتون مايو" الذي قدم مساهمة كبيرة في مجال التنظيم ، بحيث جاءت هذه المساهمة على أنقاض المدرسة العلمية إذ قامت بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية، كما أعطت مدرسة العلاقات الإنسانية الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل دخل المؤسسة وذلك أن "إلتون مايو" وزملائه اكتشفوا أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات الأخرى، أي أن الفرد يتصرف بوحى من مشاعره وأحاسيسه كما ظهرت داخل المؤسسة الحوافر المعنوية ، التقدير والإهتمام، وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب استقرار الموظف في عمله.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر ظروف العمل لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعترافات بسلطة التنظيم غير الرسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف والعلاقات الإنسانية، وفي هذا الصدد فإن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على المورد البشري الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والنفسية والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لرقابة الإدارة لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للموظفين من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها .

ومن أهم ما خلص إليه إلتون مايو " ومن اتبع مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يخص ظروف العمل.هو ضرورة توفير ظروف جيدة للموظفين وتنظيم العمل وفق أسس علمية و إنسانية، كما يجب تسمين دور المورد البشري وإعطاء قدر كبير لأعضاء التنظيم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتفعيل

الاتصال وتكريس مبدأ روح الجماعة وغيرها ، وعموما كل المنظرين في العلاقات الإنسانية يقترحون توفير هذه الظروف الجيدة دخل المؤسسات وذلك لتحقيق الأهداف.

## الفصل الثاني / ماهية ظروف العمل

- 01 : مفهوم ظروف العمل
- 02 : أهمية ظروف العمل
- 03 : أهداف ظروف العمل
- 04 : ظروف العمل الخارجية
- 05 : ظروف العمل الداخلية
- 06 : آليات ظروف تحسين العمل
- 07 : النظريات المفسرة لظروف العمل

## 1/ مفهوم ظروف العمل:

تعرف ظروف العمل بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، وميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والمؤسسة التي ينتمي إليها  
كما يقصد بظروف العمل تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية. فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل .  
كذلك تعرف ظروف العمل بأنها مجموعة العوامل الفيزيائية ( إرهاق عضلي وذهني، أمن والقيود التنظيمية والتكنولوجية).

إذن ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية في مكان عمله . بحيث تؤثر على صحته ( النفسية والجسمية) وسلامته، وتوجه سلوكه اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وشعوره اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، مما ينعكس على فعالية أدائه<sup>1</sup>.

نحاول في ما يلي تبيان بعض المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم ظروف العمل:

### **1-1- جو العمل (مناخ العمل):**

هو حصيلة التفاعل بين كل من النظم والسياسات والإجراءات، القوانين المنظمة لعمل المؤسسة، الظروف السائدة في مكان العمل والعلاقات، الاتصالات، والتفاعلات بين جميع العمال بعضهم مع بعض ومع المؤسسة.<sup>2</sup>

### **2-2- بيئة العمل الداخلية:**

يقصد بها تلك العوامل والظروف التي يعمل في ظلها العامل، والمتعلقة بالجوانب الفنية والإجرائية لأداء العمل أو بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في مكان العمل رسمية أو غير رسمية، سواء كانت

<sup>1</sup> - سلمى لحر: تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إشراف عبد الفتاح بوخمخم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2012-2013، ص 23.  
<sup>2</sup> - محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص 118.

مع الزملاء أو الرؤساء أو إشباع العامل للحاجات الأساسية، سواء كانت في شكل حوافز أو فرص ترقية أو تدعيم لمكانة اجتماعية، بالإضافة للعوامل الفيزيائية المرتبطة بالعمل.<sup>1</sup>

### 3-3- المناخ التنظيمي:

إن مفهوم المناخ التنظيمي يتحدد بنوعية البيئة الداخلية لمؤسسة معينة، والتي تدرك من قبل أفرادها العاملين، وتتمثل في القيم، الخصائص والاتجاهات، تتميز بصفة الاستقرار النسبي، تؤثر في سلوكهم، وتشكل هذه البيئة نتيجة تطبيق الفلسفة الإدارية للمؤسسة .

كما يعرف على أنه نتاج التفاعل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، بقيمهم ومعتقداتهم ومعاييرهم ومجموعة النظم المتبعة داخل المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص العلاقة بينها:

**العلاقة بين جو العمل وبيئة العمل الداخلية:** إن جو العمل ما هو إلا حصيلة لتفاعل مختلف العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية، يعبر عن مدى تجانس هذه العناصر مع بعضها البعض.

**العلاقة بين جو العمل والمناخ التنظيمي:** يعتبر المناخ التنظيمي جزءا من جو العمل، حيث يغطي الجوانب التنظيمية الإدارية، يعكس مدى إدراك العامل للفلسفة الإدارية المطبقة في المؤسسة التي ينتمي إليها.

**العلاقة بين ظروف العمل وبيئة العمل الداخلية:** تعد ظروف العمل جزءا مهما من الأجزاء المكونة لبيئة العمل الداخلية، وما هي إلا إحدى العناصر المتفاعلة لتكوين جو العمل<sup>1</sup>

## 2/ أهمية ظروف العمل:

تكتسي تهئية ظروف العمل أهمية بالغة على جميع الأصعدة، منها:

**1-2- أهمية اقتصادية:** تبرز الأهمية الاقتصادية لتهيئة ظروف العمل على مستويين هما:

**المؤسسة:** إن ظروف العمل غير المأمونة تؤثر على الوضعية المالية للمؤسسة من ناحية :

<sup>1</sup> - محمود فتحي عكاشة : المرجع نفسه ، ص 118.

- التكلفة:** وتنقسم إلى تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة.
- تكاليف مباشرة:** هي تلك التكاليف التي تتكبدها المؤسسة بصورة واضحة، مثل:
- تكاليف علاج الأمراض الناتجة عن العمل.
  - تكاليف علاج الحوادث والإصابات الناجمة عن ظروف العمل غير المأمونة.
  - التعويضات التي تدفعها المؤسسة للعمال في حالة إصابتهم بالعجز الدائم أو لأسرهم في حالة وفاتهم.
  - رواتب وأجور المصابين والمرضى خلال فترة علاجهم .
- تكاليف غير مباشرة:** هي تلك التكاليف الخفية والتي تتحملها المؤسسة، نوجز أهمها فيما يلي:
- ضياع الوقت المخصص للعمل نتيجة غياب العامل المصاب أو المريض، مما يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج.
  - التكلفة المترتبة عن الوقت الضائع إلى حين إيجاد عامل يعوض العامل المصاب.
  - التكلفة الناجمة عن عملية استقطاب واختيار وتأهيل قوة عمل بديلة.
- الربحية:** تؤثر تكاليف علاج أمراض وحوادث العمل، وترفع من التكاليف الكلية للمؤسسة. فتجد هذه
- الأخيرة نفسها مجبرة على رفع هامش الربح من أجل تغطية التكاليف الإضافية الناجمة عن ظروف العمل غير المهيئة، مما ينعكس على أسعار منتجات المؤسسة ويحد من قدرتها التنافسية<sup>1</sup>
- الاقتصاد الوطني:** تلعب عمليتي تهئية ظروف العمل دورا هاما في تقليل الآثار المترتبة عن سوء ظروف العمل، مثل:
- التزام الدولة بالتكفل بمساعدة أسر المتضررين.
  - فقدان القوة العاملة للبلد، خاصة إذا ما كان العامل المصاب أو المتوفى يتحتم بقدرات عالته ويصعب تعويضه

<sup>1</sup> - عمر وصفي عطوي : إدارة الموارد البشرية المعاصر (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2009 ، ص 574.

## 2-2- أهمية اجتماعية:

تسعى المؤسسة من وراء تهيئة ظروف العمل إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية من خلال توفير مختلف الخدمات من نقل، سكن، علاج، ... الخ. لأن مثل هذه الامتيازات تشبع جزءا كبيرا من احتياجات العامل كما توفر عليه عناء التفكير والبحث عن وسائل النقل، السكن ومصـاريف العلاج . مما يمكن العامل من توفير جزء من أجره وتحسين مستواه المعيشي . كما أن الاهتمام بتحسين ظروف العمل يقتضى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لمالها من تأثيرات ايجابية على سلوك العمال . فالمؤسسة التي تبحث عن سبل توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال أو الرئيس والمرؤوس، تتمكن من خلق جو اجتماعي تفاعلي بين أعضائها وذلك لا يكون إلا بتدعيم الجماعات غير الرسمية وتسخيرها لخدمة مصالح أطراف المؤسسة وبانتهاج أسلوب الإدارة بالمشاركة الذي يحسس العامل بأهميته ومكانته في المؤسسة.

## 2-3- أهمية نفسية:

تساهم تهيئة ظروف العمل في بث الأمن والاطمئنان في مكان العمل، وذلك راجع لأهمية الحالة النفسية للعامل في تحسين مستوى أدائه، لأن ظروف العمل السيئة تؤثر في نفسيته، خاصة ظروف العمل الاجتماعية لأن العامل الذي تربطه علاقات اجتماعية سيئة مع غيره لا يحس بالراحة في مكان عمله، ويحاول التهرب منه قدر الإمكان . غير أن العمل في ظروف مهيئة يرفع الروح المعنوية للعمال ويدعم انتماءهم للمؤسسة باعتبارها مصدرا للراحة النفسية<sup>1</sup>.

## 2-4- أهمية قانونية:

منحت الدولة أهمية بالغة لمسألة تهيئة ظروف العمل، حيث أحاطتها بالرعاية من خلال مختلف النصوص الواردة في قانون العمل والتي خصت بتوفير الصحة والسلامة في مكان العمل . كما أنه و بموجب القانون نفسه كلفت بعض الهيئات كمفتشية العمل والهيئات النقابية بمراقبة ظروف العمل والتحقق من مطابقتها للمعايير المنصوص عليها والمطالبة بتحسينها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي : المرجع نفسه ، ص 575.

<sup>2</sup> - أحمد بلعروسي النجھاني، رشنه وابل: قانون العمل، دار هومة، ط4، الجزائر، 2007، ص160.

### 3/أهداف ظروف العمل :

تسعى المؤسسة من وراء تهيئة ظروف العمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

01- ضمان المطابقة القانونية للإجراءات والاتفاقات الواجب توافرها في مكان العمل، وتطبيق التشريعات، القوانين واللوائح المتعلقة بتحديد المعايير التي تخضع لها ظروف العمل.

02- العمل على تحسين ظروف العمل، لتوفير الصحة والسلامة:

\* الصحة :يتم توفير الصحة في أماكن العمل، من خلال تصميم برامج صحية، طبية وبيئية تحمي العمال من الأمراض المحتمل الإصابة بها في مكان 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 .

\* السلامة :وتحقق السلامة في مكان العمل من خلال تصميم برامج إدارية فنية لحماية العمال من الحوادث التي قد يتعرضون لها أثناء العمل. وما يميز حوادث العمل، الظهور الفوري لآثارها، كالكسور، الجروح والحروق .

03- رفع معنويات العاملين وتحسين علاقات العمل: ذلك أن ظروف العمل غير الملائمة والناجئة عن تقصير الإدارة، قد تولد بيئة نفسية سيئة. تؤثر سلبا على معنويات العمال وعلى علاقتهم مع الإدارة التي تحمل حقيقة كونهم أفراد لهم حاجاتهم وتطلعاتهم في الرفع من مستواهم الصحي والمعيشي. أما فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، تسعى الإدارة إلى خلق جو اجتماعي يسوده التعاون والتآخي. لأن ظروف العمل السيئة تؤثر سلبا على سلوك الأفراد فتجعلهم عدائيين. مما يزيد من احتمال نشوء الصراعات بينهم<sup>1</sup>.

### 4/ظروف العمل الخارجية : نذكر منها:

#### **4-1- البيئة الاقتصادية :**

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي به، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي ودارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص450.

يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز، كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى .

### 4-2- البيئة الخارجية :

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.<sup>1</sup>

### 4-3- البيئة الاجتماعية :

يقصد بها مجموع العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر البيئة على مدى فهم واستيعاب الافراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم .  
تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

- أ - مستوى الدافع على الإنجاز.
- ب - العلاقات الاجتماعية والأسرية.
- ج - طريقة التفكير بشكل علمي.
- د - الميل نحو السلطة وعدم التفويض.<sup>2</sup>

### 4-4- البيئة الثقافية

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون بها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم

<sup>1</sup> - رحيمة زكري : أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اشراف عبد الغني طاهري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016، ص 53.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 ، ص265.

ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

#### 4-5 - المشاكل الأسرية :

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.

#### 5/ ظروف العمل الداخلية : نذكر منها:

#### 5-1- السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات واحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا مع الأفراد، مما يسمح في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين، وهذا من دلائل ايجابية لمناخه التنظيمي.

كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجور مريحة والمناخ مشجعا أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مشط للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.

#### 5-2- القيم المهنية:

تعبّر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الحيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم، وتحافظ على كراماتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئا للعطاء

في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات والخسارة، أو توظيف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ودودة، أو رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية أو الإنسانية)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي : المرجع نفسه ، ص 266.

### 5-3- الهيكل التنظيمي:

حيث أن البناء التنظيمي غير المرن " البيروقراطي " سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. فكلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع

الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مشبها للعزائم، ومن هنا يتضح تأثير الهيكل التنظيمي في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، فالمركزية تعد بوحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلمي داخل المنظمة، والعكس هو الصحيح.

### 5-4- أهداف المنظمة:

فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة للأفراد، كلما ضعف وجود التناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

### 5-5- الصراع التنظيمي:

إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

### 5-6- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

### 5-7- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية الجماعة مع تزويدها بما يحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي للأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سلمى لحر : المرجع نفسه ، ص ص 35، 36.

## 5-8- البيئة التكنولوجية:

حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لا بد لكل منظمة من توفرها على إطارات ذات مهارات تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة المواكبة للتغيرات التكنولوجية، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع، أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.<sup>1</sup>

## 6/ آليات ظروف تحسين العمل:

### 6-1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي :

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير، إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه ، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات ، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتميز بدرجة عالية من التفاعل.

### 6-2- الاهتمام بالسياسات:

أ - أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.  
ب - كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا : سياسة التوظيف الترقية، النقل وإنهاء الخدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سلمى لحر : المرجع نفسه ، ص 36.

<sup>2</sup> - حمود خضير كاظم : السلوك التنظيمي ، دار صفاء ، ط1، الأردن، 2002 ، ص 174.

### 6-3- الاهتمام بتدريب العاملين :

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

### 6-4- الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال :

يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية الصاعدة، الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها. كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة

في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.<sup>1</sup>

### 6-5- عدالة التعامل :

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال ليتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حي المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

### 6-6- النمط القيادي :

أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم

<sup>1</sup> - صليحة شامي : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، إشراف عبد المجيد اونيس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس 2009-2010، ص 72.

<sup>2</sup> - حمود خضير كاظم : المرجع نفسه ، ص 175.

بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض....

### 6-7- أساليب الرقابة :

مما لا شك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

### 6-8- المسؤولية الاجتماعية :

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صوراً مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعداً في العطاء الفعال في هذا المجال<sup>1</sup>.

## 7/ النظريات المفسرة لظروف العمل

### 7-1- الإدارة العلمية:

يطلق مصطلح الإدارة العلمية على الفكر الإداري الذي اهتم بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل. ومن هذا المنطلق كان اهتمام هذا التيار منصباً على تحديد المفاهيم، ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن، تخطيط مكان العمل، الرقابة على الإنتاج، وتحديد نظم الأجر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حمود خضير كاظم : المرجع نفسه ، ص ص 175، 176.

<sup>2</sup> - سلمى لحر : المرجع نفسه ، ص 25.

تعود جذور الحركة العلمى إلى وفريخى ونسلو تالمور الذى يمثل أهم رواد هذه المدرسة، حيث لقب بأب الإدارة العلمية، نظرا للجهود التى بدلها من أجل إيجاد مقومات علمية للعمل. بدأ تايلور حياته العملية بشركة " ميدفيل " لصناعة الحديد والصلب عام . 1878 حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884 ، عن عمر لا يتجاوز 28 سنة. تواجهه فى المصنع، مكنه من ملاحظة العديد من المظاهر، كالمشاكل بين الإدارة والعمال، انخفاض الإنتاجية، ضياع الوقت . كل هذا دفعه إلى إجراء دراسات تهدف إلى:

\* البحث عن رفاهية العمال : حيث كان يثق بأن الهدف الرئيسى للإدارة هو تحقيق أقصى درجات الرفاهية للعمال.

\* البحث عن الطريقة الوحيدة والمثلث للأداء:

\* الاختيار العلمى للعمال.

وفى سبيل تحقيق ذلك، اهتم " تايلور " بجانبين أساسيين:

### -الثورة الفكرية:

كان الهدف من هذه الثورة تغيير طريقة تفكير كل من العمال والمديرين والملاك على حد سواء. نظرا لواقع العلاقة بين هذه الأطراف، التى كانت تتخللها العديد من الخلافات فيما يخص تقسيم الفائض الذى تحققه المؤسسة.

حيث كان العمال يلجئون إلى خفض إنتاجيتهم، كعقاب للإدارة والملاك الذين ينعمون بالفائض حسب ظنهم . غير أن تايلور عمد إلى التقليل من حدة الخلافات الناشئة عن الفروق فى توزيع الفائض وذلك عن طريق:

\* إيجاد حل وسيط بين كل من العمال والإدارة والملاك فيما يخص توزيع الفائض، وذلك بإقناع العمال:

أن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة الفائض، مما يعود عليهم بالإيجاب من خلال زيادة أجورهم.

\* البحث عن الطرق العلمية، بجمع المعلومات التى على أساسها يتقرر الأسلوب السليم للأداء، فى

سبيل ذلك قام " تايلور " بالعديد من الدراسات الفنية<sup>1</sup>.

### -الدراسات الفنية:

كان تايلور، يهدف من خلال هذه الدراسات إلى إيجاد الطريقة الأمثل للأداء، نتيجة لما لاحظته

<sup>1</sup> - سلمى لحر : المرجع السابق ، ص 26.

من ضياع للوقت، تكاسل العمال، انخفاض الإنتاجية، وذلك عن طريق:

\* دراسة الحركة والزمن: بهدف الوصول إلى الوقت والحركة المثليين لأداء كل مهمة.

\* التخصص: انطلاقاً من أن التخصص يسهل أداء المهام، بمعنى كلما تعود العامل على المهمة، كلما أحسن أداءها.

\* تقسيم العمل: ويتم بطريقتين:

- التقسيم الأفقي: يقتصر على تبسيط المهام وتفتيتها، بحيث تصبح متتالية، يكلف كل عامل جزءاً منها. الشيء الذي يدفع بالعامل إلى التقيد بوتيرة عمل معينة وبذلك تحقق مستوى إنتاج معين.

- التقسيم العمودي: ويقصد به الفصل بين الإدارة والعمال، بحيث تهتم الإدارة بتصميم المهام، في حين يكتفي العمال بالتنفيذ فقط.

- نظام الأجر بالقطعة: كلما قام العامل بإنتاج وحدات أكثر من الحد المعين، استفاد من أجر مادي

عن إنتاج كل قطعة إضافية.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه كان لتaylor إسهامات غير مباشرة فيما يخص ظروف

العمل، غير مباشرة لأنه كان يستهدف بدراسته العمل، لا العامل نفسه.

ويمكن تلخيص هذه الإسهامات فيما يلي:

\* السعي إلى إيجاد علاقة جيدة بين العمال، و بين الإدارة والملاك. من خلال الوصول إلى أسلوب للتوافق بينهم في تقسيم الفئات.

\* السعي إلى تبسيط إجراءات العمل، من خلال التخصص، تقسيم العمل وتحديد طريقة الأداء.

\* البحث عن أفضل طريقة لأداء الأعمال بالتقليل من الحركات الإضافية التي تتسبب في إرهاق العامل.

\* الاهتمام بالفروق الفردية، و الاعتراف بأنه ليس لكل العمال المقدرة على أداء نفس المهام.

يمكن اعتبار هذه الأخيرة من الإسهامات الإيجابية في تحسين ظروف العمل. كما كانت

لإجراءات Taylor آثار سلبية على جو العمل، من بينها:

\* تقييد سلوك العامل والقضاء على دافعيته وروحه المعنوية.

\* منع الاتصالات الجماعية ذات الطابع غير الرسمي في أماكن العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين سامي: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الجولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص75.

## 7-2- نظرية المبادئ الإدارية:

يوجد العديد من المساهمين الذين سعوا إلى تفسير وتوضيح أفكار هذه المدرسة. إلا أن معظم الكتاب يتفقون على أن "هنري فايول هو بحق صاحب هذه المدرسة .

ولد " هنري فايول " عام 1841 بمدينة ليون الفرنسية، التحق عام 1860 بإحدى شركات مناجم الفحم للعمل مهندساً بها، وارتقى سلم الوظائف بها إلى أن وصل إلى منصب المدير العام 1888، الذي ظل يشغله لمدة 30 عام (حتى عام 1917)، وتقاعد وهو في سن 77 وتوفي عام 1925 .  
تمحورت أفكار " فايول " حول مقولته الشهيرة " بدون مبادئ يعيش المرء في الظلام والفوضى ... إن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها"  
حيث يرى " فايول " أن فعالية الإدارة تتوقف على تطبيق المبادئ الأربعة عشر التالية:

- \* تقسيم العمل.
- \* السلطة والمسؤولية.
- \* النظام.
- \* وحدة القيادة .
- \* وحدة التوجيه.
- \* إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- \* المكافأة .
- \* المركزية .
- \* التسلسل الهرمي.
- \* الترتيب.
- \* المساواة.
- \* استقرار العاملين.
- \* المبادأة .
- \* روح الجماعة.

يتيحاً للمتمتعين في هذه المبادئ، أنها وليدة العصر، رغم أنها تعود إلى بداية القرن العشرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص41.

- كما أنه يمكن استخلاص تأثيراتها على العمال وظروف عملهم كما يلي:
- مبدأ المكافأة : يرمي هذا المبدأ إلى تحفيز العمال في أماكن العمل، وخلق جو تنافسي يزيد من دافعيتهم نحو العمل.
  - الترتيب : يهدف إلى تنظيم حياة المؤسسة، حيث لكل عامل مكان محدد يلتزم به.
  - المساواة : إن هذا المبدأ يولد الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، بحيث أن كل عامل يستفيد من حقوقه على أكمل وجه، كما أنه مطالب بتنفيذ واجباته.
  - استقرار العاملين : لقد بينت معظم دراسات علم النفس أن أهم ما يسعى إليه الإنسان هو الاستقرار في مسكنه وعمله. وبالتالي ينصح " فايول " بإعطاء العمال الوقت الكافي للاعتياد على عملهم والتشبث به.
  - المبادأة : تتجلى أهميتها في إعطاء فرص الإبداع للعمال المتمكنين، وذلك للتعبير عن أفكارهم وتوجهاتهم لإثبات أنفسهم، الشيء الذي يزيد من رضاهم عن عملهم وتمسكهم به.
  - روح الجماعة : يسعى هذا المبدأ إلى تتين الروابط بين العمال، التي تساهم في خلق الجو الاجتماعي المناسب للعمل<sup>1</sup>.

### 7-3- النظرية البيروقراطية:

يعتبر " ماكس ويبر " الألماني الجنسية (1864-1920)، رائد الفكر البيروقراطي. كان يهدف من وراء نموذج البيروقراطي إلى وضع مجموعة من المبادئ الإدارية، لتنظيم سير العمل في المؤسسات الإدارية كبيرة الحجم، وقد وضع أن تطبيق ما تضمنته نظريته يضمن للمؤسسة الدقة في العمل احكام السيطرة والرقابة على تنفيذه .

و فيما يلي أهم الأسس الإدارية التي تضمنتها نظرية " ماكس ويبر ":

\* تدرج الوظائف : ويعبر عن تسلسل السلطة من قمة حتى قاعدة الهرم، حيث تنساب الأوامر والتعليمات من القمة.

\* توزيع الأعمال بناء على التخصص : التأكيد على ضرورة استخدام التخصص في توزيع الأعمال داخل المؤسسة، وذلك بأن يقوم كل عامل بعمل محدد يتوافق مع إمكانياته وقدراته.

\* تنفيذ العمل على أساس لوائح رسمية مكتوبة، لضمان النمطية في الأداء.

\* التدوين الكتابي : يقصد به إصدار جميع القرارات والأوامر بشكل رسمي وكتابي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف : المرجع نفسه ، ص 42.

<sup>2</sup> - سلمى لحر : المرجع نفسه : ص ، 30.

\* عدم التحيز: "المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة".

\* وجود نظام خدمة خاص بالأفراد: يعمل على تنظيم حياة العملية العمال (ترقية، تقاعد، الرواتب) وتحسين الروابط بينهم والإدارة .

\* التدريب: ترى هذه النظرية أن التدريب المستمر ضرورة حتمية لأجل أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة.

على ضوء المبادئ المذكورة والتي تميل إلى تعقيد إجراءات العمل، نجد أن النظرية البيروقراطية ركزت على الجوانب التنظيمية والاجتماعية لظروف العمل بشكل واضح.<sup>1</sup>

### 7-4- مدرسة العلاقات الإنسانية:

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية إثر الانتقادات الموجهة للنظريات المدرسة الكلاسيكية. وبنيت هذه المدرسة على فرضية وجود علاقة وطيدة بين ظروف العمل والإنتاجية.

#### - إلتون مايو Elton Mayo:

ولد " إلتون مايو " في أستراليا، وحضر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، والتحق بجامعة بنسلفانيا، ثم هارفارد. قاد فريقاً من الباحثين في إجراء مجموعة من الدراسات. ومن أهم إسهاماته التجارب التي أشرف عليها في مصنع للنسيج بفيلا دلفيا والتي خصت بالدراسة أعراض ظاهرة دوران العمل. إضافة للتجارب المجرات في مصانع "هاوثورن" "Hawthorne" بشركة وسترن إلكترونيك "Western Electric". حيث كان " إلتون مايو " يحاول من خلال هذه الأخيرة قياس أثر شدة الإضاءة على مستوى إنتاج العاملين، انطلاقاً من فرضية مفادها، أنه هناك مستوى معين من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج وقد قسم الباحثون العمال الخاضعين للدراسة إلى مجموعتين، إحداها اختباري هو الثانية ضابطة. حيث تم إخضاع المجموعة الأولى لمستويات إضاءة مختلفة، ف لوحظ زيادة في مستوى الإنتاج عند كل من المجموعتين الشيء الذي أدهش القائمين بالدراسة في مرحلة ثانية، قام الفريق بقيادة " إلتون مايو " بتجارب أخرى. حيث وضعت مجموعة من العاملات في ظروف عمل محسنة (توقيت مدروس، فترات راحة، علاوات،... إلخ)، لاحظ الباحثون تحسن في الإنتاجية. بعدها قام الباحثون بحذف التحسينات ووضعوا مجموعة العاملات تحت الملاحظة. فيلاحظ فريق العمل تحسن مستوى الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سلمى لحر: المرجع نفسه: ص 30.

<sup>2</sup> - طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص 64.

هذه الملاحظات، دفعت الفريق للبحث عن تفسيرات. وفي سبيل ذلك قاموا بمقابلات مع العاملات محل التجربة، فاكتشفوا أن ارتفاع مستوى الإنتاج يعود إلى:

\* العلاقة السائدة بين العاملات.

\* العلاقة بين العاملات والباحثين القائمين على التجارب.

أثبتت دراسات "إلتون مايو" أن توفير ظروف عمل مناسبة في مكان العمل، يساعد في:

\* التغيير الإيجابي لسلوك الأفراد، نتيجة الشعور بالاهتمام من قبل الإدارة؛

\* إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعامل.

\* تحفيز العمال.<sup>1</sup>

### 5-7- نظرية (Y,X) لدوجلاس ماك جريجور Douglas McGregor:

كان "ماك جريجور" من علماء النفس الاجتماعي، أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للعامل في المؤسسة. من أهم إسهاماته التفرقة بين نظريتي "Y" و "X" حيث انتقد النظريتي "X" التي تعبر عن الفرد العامل في ظل النظام الكلاسيكي، وطرح فلسفة جديدة سماها بالنظرية "Y".

تقوم النظريتي "X" على أن العامل العادي كسول ويكره العمل، ليس له الطموح الكاف، يتهرب من تحمل المسؤولية، يرغب في أن يكون تابعا لغيره، لا يهتم بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. بناء على ما يتصف به هذا العامل من خصائص، ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لا بد أن يخضع مثل هذا العامل إلى نمط إداري تسلطي قادر على ضبط تصرفاته وتوجيه سلوكه لصالح المؤسسة. وكان "ماك جريجور" مقتنعا بأن قدرة النظريتي "X" على تفسير ظواهر العمل نسبية. وذلك لعجزها عن تفسير ظاهرة ارتفاع الإنتاجية في بعض المؤسسات التي تستخدم الحد الأدنى من الرقابة في العمل. فاقترح نظريتي "Y" التي تعتبر مثالية ومتفائلة حول طبيعة الإنسان فيما يخص رغبته الطبيعية في العمل وتحمل المسؤولية ومجموع السمات الإنسانية التي تعتبر مصدرا هاما للتوجيه الذاتي للإنسان. وعلى هذا الأساس يرى "ماك جريجور" أنه على إدارة المؤسسة توفير الظروف التي تحفز العمال على إظهار قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طارق طه: المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> - سلمى لحر: المرجع السابق، ص 32.

## الفصل الثالث / ظروف العمل بالمؤسسة

أولا : الظروف المادية

01 : الإضاءة

02 : الحرارة والرطوبة

03 : الأجر

04 : العلاوات

05 : الخدمات الاجتماعية

06 : أوقات العمل

ثانيا : الظروف المعنوية

01 : الاتصال

02 : القيادة

03 : الروح المعنوية

04 : العلاقات الإنسانية

05 : ضغوط العمل

06 : جماعات العمل

## أولاً: الظروف المادية:

### 1/ الإضاءة:

تعرف الإضاءة على أنها كمية الضوء الساقط على مساحة معينة أو أنها مقدار الضوء الساقط على سطح ما، والنتيجة عن مصدر للإضاءة كالشمس التي تعد المصدر الرئيسي للضوء، أو الضوء الاصطناعي الذي غالباً ما يستعان به في المؤسسات.

و تعتبر الإضاءة الجيدة شرطاً أساسياً لضمان تأثيرها على الأعمال الذهنية والجسمية. التي تعتمد بشكل كبير الإدراك البصري. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن للإضاءة تأثير مباشر على الإنتاج، وفي هذا الصدد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن زيادة شدة الإضاءة عن ما كانت أدت إلى ارتفاع الإنتاجية في بعض الأعمال بنسبة 35%<sup>1</sup>.

#### **1- شروط تصميم الإضاءة:**

هناك ثلاث أمور يجب وضعها بعين الاعتبار عند تصميم الإضاءة، وهي:

#### **\* شدة الإضاءة :**

ويقصد بها مقدار الإضاءة اللازمة لأداء وظيفة معينة، وتقاس بوحدة اللوكس. و تتوقف شدة الإضاءة المطلوبة على:

- نوع العمل : فكلما استلزم العمل إجراء عمليات دقيقة الأداء كلما كانت الإضاءة المطلوبة عالية الشدة.
  - سن العامل : كلما تقدم العامل في السن كلما ضعف بصره واحتاج لإضاءة أشد لتحسين أدائه.
- كما تجدر الإشارة إلى أن شدة الإضاءة ذات أهمية نسبية، لأن البحوث العلمية أثبتت أن للعين القدرة على التكيف عند مستويات إضاءة معينة. وبالتالي لنا أن نتوقع أن تأثير شدة الإضاءة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سلمى لحر: المرجع نفسه ، ص 42.

<sup>2</sup> - عبد القادر فوج طه، علم النفس الصناعي التنظيمي، ط6 ، دار المعارف، القاهرة، 1988 ، ص.221.

على إنتاجية العامل قد يتوقف عند حد معين.

#### \* توزيع الإضاءة:

يعتبر عامل توزيع الضوء في مكان العمل من العوامل الحاسمة للإضاءة. ويقصد به مدى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من مكان العمل. و يختلف توزيع الضوء الطبيعي عن الضوء الاصطناعي حيث تكون الإضاءة أحسن عندما يعتمد على ضوء الشمس (الطبيعي)، ويتحقق التوزيع الجيد في حالة استخدام الضوء الاصطناعي عن طريق استخدام مصابيح موزعة توزيعاً منتظماً لنشر إضاءة متساوية أو استخدام مرشحات تجعل الضوء الاصطناعي يماثل الضوء الطبيعي.

#### \* لون الإضاءة :

يعد من أهم العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند تصميم الإضاءة، فكلما اقترب لون الضوء من لون الضوء الطبيعي " اللون الأبيض " كلما كان ذلك أفضل. كما يجب الإشارة إلى بعض المشاكل التي قد تواجه مهندس الإضاءة.

#### \* الوهج :

ويحدث عندما تكون أجزاء من المجال البصري ذات إضاءة ساطعة جداً مقارنة بالمناطق المحيطة بها لأن إضاءة مكان العمل بمستوى أشد مقارنة بالمناطق الأخرى المحيطة به، يؤدي إلى إجهاد العينين بعد مدة. والسبب في ذلك أن انتقال النظر من مكان ذو إضاءة أقل يحدث اتساعاً في حدقة العين ثم إن عودة العين مرة أخرى إلى المكان المضاء بشدة سوف يؤدي إلى تقلص حدقة العين. والنشاط المستمر لهذه الأخيرة يمكن أن يؤدي إلى إجهادها.

#### \* السطوع :

ويتعلق بقدرة السطح على عكس الضوء، وهو إحساس ذاتي لا يمكن قياسه<sup>1</sup>

## 2- الآثار المترتبة عن سوء الإضاءة:

- عند وجود إنارة ضعيفة مع حاجة العمل إلى إنارة عالية فذلك يؤدي إلى إرهاق العين ولكن عند العمل لفترات طويلة قد يسبب تأثيرات حادة مثل:(الصداع، آلام في العين، احتقان حول القرنية ..
- تعرض العاملين للإجهاد البصري يؤدي إلى حدوث أخطاء في أداء العمل.
- الشعور بالاكتماب والانقباض مما يقلل من حماس العامل اتجاه عمله، ويؤدي إلى تدهور مستوى الأداء.
- تعتبر الإضاءة السيئة في أماكن العمل من العوامل التي تزيد من احتمال وقوع حوادث العمل.
- تقتضي الإضاءة المناسبة لمكان العمل أن تصل في شدتها إلى درجة معينة، أن تكون متجانسة بتوزيعها بشكل جيد على جميع زوايا مكان العمل وأن يقترب لونها من اللون الطبيعي للضوء.

## 3- تهيئة الإضاءة:

- تستلزم الإضاءة الجيدة ثلاث شروط(الشدّة، التوزيع الجيد، لون الإضاءة)، كما تتوقف الإضاءة المثلى على عدة عوامل (طبيعة العمل، طبيعة العامل). وفي سبيل توفير أدنى شروط الإضاءة المطلوبة لابد بالأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية عند تصميم الإضاءة:
- تصميم المبنى (المؤسسة): تحديد اتجاه المبنى بشكل يجعله معرضاً لضوء الشمس، بحيث تتلقى غرف المبنى الضوء الطبيعي بالكم الكافي.
- تنظيف كافة النوافذ الزجاجية وفتحات الإضاءة السقفية من الجهتين الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

## 2/ الحرارة والرطوبة:

### 2-1- الحرارة :

- من المهم أن يعمل العامل في بيئة تتوفر على درجة حرارة معتدلة ، تتوافق مع طبيعة العمل . ذلك أن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المطلوب.

<sup>1</sup> - طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007 ، ص128.

## 1- العوامل المحددة لدرجة الحرارة:

- الموقع الجغرافي لمكان العمل : تختلف المناطق الجغرافية من حيث الخصائص المناخية ، إذ نجد منها الحارة، المعتدلة و الباردة .لهذا يجب اخذ هذا العنصر بعين الاعتبار عند البحث عن درجة الحرارة المثلى .

- الفصل: تكون درجة الحرارة المفضلة في فصل الشتاء مرتفعة مقارنة بها في فصل الصيف .

- طبيعة العمل : تختلف درجة الحرارة المفضلة باختلاف نوعية الأعمال التي تمارس، فنجد أن الأعمال التي تحتاج إلى نشاط حركي شاق تتطلب درجة حرارة منخفضة ،لان مثل ذلك النشاط يؤدي إلى رفع درجة حرارة الجسم، نتيجة عملية الاحتراق التي تحدث على مستواه ، في حين الأعمال التي لا تحتاج إلى بذل مجهود كبير ، تتطلب درجة حرارة أعلى من سابقتها .

- طبيعة العامل: إن درجة الحرارة المثلى ليست ثابتة ، بل تختلف من فرد إلى آخر، وذلك راجع لتركيبته الفيزيولوجية.

## 2- تهيئة الحرارة :

تحدد درجة الحرارة المثلى حسب طبيعة العمل ومكان العمل بشكل خاص . ومن اجل بلوغ درجة الحرارة المطلوبة لا بد من اتخاذ مجموعة من الاحتياطات الفعالة . بحيث تستعين المؤسسة بأجهزة التكييف للتحكم في درجة الحرارة وتعديلها بما يتناسب وطبيعة العمل ، والجدول الموالي يبين درجات الحرارة الموافقة لكل عمل<sup>1</sup> .

## 2-2- الرطوبة:

تعرف الرطوبة على أنها نسبة بخار الماء في الهواء ، وتختلف من منطقة جغرافية لأخرى . وبصفة عامة يجب أن تكون نسبة الرطوبة محصورة بين 30% و 70%.

<sup>1</sup> - سلمى لحر : المرجع نفسه ، ص 45.

## 01- الآثار الناجمة عن نسبة الرطوبة غير المناسبة:

يسبب انخفاض نسبة الرطوبة عن حدها الأدنى الإحساس بعدم الراحة والتعب ، نتيجة لجفاف الحلق و الجيوب الأنفية ، وإذا زادت الرطوبة عن حدها الأقصى ينتاب العمال الإحساس العمال بالزكام وانسداد أجهزة التنفس ، ناهيك عن الأضرار التي تلحق بالآلات و المعدات خاصة منها المصنوعة من المعدن.

## 02- طرق الوقاية من الرطوبة :

- بالنسبة لرطوبة الجو يتم التأكد أن نسبتها في الجو لا تتعدى الحدود التي يستلزمها العمل .
- بالنسبة للرطوبة الناشئة عن البلل يتم التخلص منها عن طريق التخلص من السوائل .
- يمكن تقليل ضرر الرطوبة بتزويد العمال بالملابس غير النافذة للسوائل كالقفازات والملابس كذلك الأحذية المصنوعة من المطاط .
- يجب توفير التهوية المناسبة داخل أماكن العمل سواء كانت طبيعية أو اصطناعية .
- العمل على تبريد الجو في أماكن العمل المغلقة.<sup>1</sup>

## 3/ الأجر:

يمكن تعريف الأجر بعبارة وجيزة على انه " المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل " وهو بذلك يشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه لنل هذا الأخير من جهد ووقت ، وما يحققه له من نتائج وأهداف<sup>2</sup>. وهنا تثور إشكالية كيفية قياس أو حساب الأجر بالنسبة لكل عمل ، وما هي المعايير التي يمكن اعتمادها في ذلك.<sup>2</sup>

للإجابة على ذلك أو على هذه المسألة ، يمكن القول أنها ليست هناك نظرية معينة أو مبدأ محدد أو معيار واحد معتمد لقياس الأجر مقارنة مع العمل المؤدى . وان كل الطرق و الوسائل المعمول بها

<sup>1</sup> - سلمى لحر : المرجع نفسه ، ص 46.

<sup>2</sup> - حمزة جوادي : الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف رابح العايب ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006/2005 ، ص 17.

طرق ومعايير نسبية ، في إقامة العدالة أو التوازن الحقيقي بين قيمة الأجر وقيمة العمل المقابل له حيث اعتمد الأجر في النظرية الرأسمالية القديمة مجرد ثمن أو سعر العمل ، من الناحية الكمية والنوعية والمدة الزمنية التي استغرقتها إنجازها بدون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العامل على أن يتم ذلك وفق قواعد القانون المدني ، وذلك على أساس العلاقة التعاقدية التي تخضع هي الأخرى لنفس القانون.

### 01- أهمية الأجور :

يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب مختلفة ، يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدرا هانا لمعيشة الفرد ومستوى الفرد ، ومستوى رفايته وقدرته على تأمين خدماته ، الاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، إن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه، وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزل الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله و التي قد تكون معروفة بالنسبة لمؤوسيه المباشرين، وفي داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أما الآخرين ، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجور<sup>1</sup>.

### 4/ العلاوات:

إن العلاوات تعتبر من الحوافز المادية المثيرة للعمال من اجل زيادة الإنتاج ورفع من كفاءتهم الإنتاجية ، إذ أنها ترتبط بالأداء وكمية الإنتاج مباشرة كما أنها تتفق ورغبة الفرد في دخله بواسطة زيادة الإنتاج ويتم إعطاء العمل ضمان الحصول على هذه المكافأة إذ أزد أجره ويتم دفعها بسرعة أي بمجرد تحقيق الزيادة المرجوة وهناك :

- علاوات استثنائية تمنح للممتازين من العاملين الذين حققوا ربحا للشركة واقتصاد في النفقات وتمنح كل سنتين .

<sup>1</sup> - حمزة جوادي : المرجع نفسه ، ص 18.

- العلاوات الدورية فتترك لمجلس إدارة الشركة في صرفها ، وذلك حسب الشركة المالية ، ويشترط أن يكون العامل حاصل على تقدير مقبول و لن يكون قد مضى على تعبئة سنة كاملة ، ويجب الجمع بين هاتين العلاويتين في مواعيد استحقاقها . كما انه توجد علاوات مادية فردية.

- العلاوة المادية الفردية : هو الذي يتم العاملين بصفة انفرادية ، وانطلقت من فكرة مؤداها أن العامل دائما في حاجة إلى المال فهم بذلك على استعداد لمضاعفة عملهم للحصول على مزيد من المال ، فان الحافز يناسب الجهد.

عيوبها: لن العوامل المؤثرة في الإنتاج ليست ثابتة ويصعب حصرها، كما أن الأعمال مترابطة وترتبط العمال علاقات يترتب عمل بعضهم جهد تنظيمي من طرف الإدارة ويحتاج تطبيقه إلى رقابة ، على ذلك تم استبدال الحوافز الفردية بنظام الأجر على أساس الوقت بل حددت الأجر منسوباً إلى وحدة المنتج "إن نظام الأجر بالقطعة " أي أن اجر العمال يزيد بزيادة عدد القطع المنتجة وقد وضع المفكرين أنظمة علاوات ونسب كل واحد منهم على ما وضعه.<sup>1</sup>

## 5/ الخدمات الاجتماعية:

هي تلك الخدمات التي يمكن أن توفرها المؤسسة لعمالها بهدف سد حاجياتهم الاجتماعية ، تتمثل أساسا في خدمة طب العمل، النقل، الإطعام والسكن.<sup>2</sup>

\* التغذية: تؤثر التغذية على معظم عناصر المجتمع ، نتيجة التأثير في صحة ونشاط أفراد ، وقد اهتم العديد من الباحثين بأهمية الغذاء في زيادة إنتاجية العامل . إذ تتأثر الطاقة التي يستنفذها المرء في العمل من الغذاء الذي يتناوله، فبدون غذاء أو بغذاء غير كاف، سواء كما أو نوعا، تقل قدرة العامل على العمل ، ونظرا لأهمية موضوع التغذية ، لم تهمل المؤسسات هذا الجانب ، بحيث توفر مطاعم للعمال تقدم وجبات بأسعار رمزية ، أو أنها تقدم تعويضا ماديا ضمن اجر العامل يعرف

<sup>1</sup> - عادل أحمد راشد : مذكرات في إدارة الافراد ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1981، ص 315.

<sup>2</sup> - إبراهيم مراد الدعمة : التنمية البشرية بين النظرية والتطبيق ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص 134.

بتعويض القفة ، ستفيد منه العامل وفقا لعدد أيام العمل خلال الشهر ( 22 يوم) حسب ما نصت عليه مختلف التشريعات العمل.

\* السكن: الإنسان بطبيعته يبحث دوما عن الاستقرار ، و أول ما يهدف اليه هو الحصول على سكن امن يتوفر على المتطلبات الضرورية للحياة ، يضمن من خلاله استقرار حياته و حياة عائلته . ولما للسكن من الآثار الايجابية على الحالة النفسية للعامل ، تهتم المؤسسات بتوفير خدمات الإسكان لعمالها ، خاصة منهم المتقلدين للمناصب الحساسة التي تفرض قربهم من أماكن العمل ، وتفرغهم للعمل فقط.

\* النقل: في ظل التغييرات الحاصلة من توسع للمدن ، نزوح ريفي وكثافة سكانية ، تفاقمت مشكلة النقل ، وأصبحت بمثابة قيد يواجهه العامل في كيفية الحصول إلى مكان عمله والعودة منه . ولهذا تجد المؤسسات نفسها ملزمة بتوفير وسائل نقل للعمال ، عن طريق شرائها لمجموعة من الحافلات أو بتعاقدتها مع إحدى شركات النقل لنقل عمالها من وإلى العمل . وفي حالة غياب الحلين السابقين تجد المؤسسة نفسها مجبرة بقوة القانون على دفع تعويض عن النقل ، يدمج ضمن الأجر الشهري للعامل وفقا لعدد أيام العمل في الشهر (22 يوم)<sup>1</sup>

\* طب العمل : يقصد به ذلك المركز الطبي المتواجد بالمؤسسة ، والذي يقدم للعاملين الحاليين والقادمين الجدد الفحوصات الطبية اللازمة وبصفة دورية ، بهدف التأكد من سلامتهم من مختلف الأمراض ، وهناك نوعين من برامج الصحة التي تقدمها المؤسسة في مجال طب العمل<sup>2</sup>.

### تهيئة الخدمات الاجتماعية:

تتمثل أهمية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة في سبيل ترصين المواطنة التنظيمية في جعل المؤسسة بمثابة أسرة كبيرة تحتوي العمال ماديا ومعنويا ، وذلك من خلال :

<sup>1</sup> - إبراهيم مراد الدعمة : المرجع نفسه ، ص 135 .  
<sup>2</sup> - سلمى لحر : المرجع نفسه ، ص 57

- المساهمة في حل مشاكل السكن من خلال تخصيص أغلفة مالية تمنح في شكل قروض للعمال لتمويل وحدات سكنية خاصة بهم أو إقامة مشاريع إسكان جماعية.
- المساهمة في حل مشاكل النقل وتسهيل تنقل العمال من وإلى العمل.
- تنظيم رحلات ترفيهية ، دينية وثقافية لتشجيع التواصل الاجتماعي بين العمال.
- التكريم الجماعي للعمال المتميزين والمبدعين وأهل الثقة والولاء للمؤسسة، بحضور الإدارة العليا<sup>1</sup> وبمبادرة منها.
- مراعاة البعد الاجتماعي والإنساني في التعامل مع بعض الفئات من العمال مثل :المرأة العاملة وذوي الحاجات الخاصة.
- ربط أسر العمال بالمؤسسة من خلال منحهم مزايا ترفيهية وثقافية<sup>\*</sup>
- ربط المؤسسة بمؤسسات المجتمع المدني، خاصة الجمعيات الخيرية لدعم ذوي الحاجات. مثل هذه الإجراءات تعود بالنفع على المستويين الفردي والتنظيمي:
- \* المزايا الفردية : كثيرا ما يبحث العمال عن المؤسسات التي تقدم مزايا وخدمات مختلفة . نظرا لانخفاض تكلفتها قياسا بتكلفتها الحقيقية إذا ما حصل عليها خارج إطار المؤسسة.
- \* المزايا التنظيمية :تحقق المؤسسة عدة مزايا على الصعيد التنظيمي ، منها:
  - المحافظة على العمال الأكفاء في المؤسسة.
  - تقليل معدلات الغياب.
  - تقليل ظاهرة دوران العمل.
  - دعم انتماء العمال للمؤسسة.<sup>1</sup>

## 6/ أوقات العمل:

يقضي العامل معظم ساعات نهاره في مكان العمل، مما يتطلب تنظيم هذه الساعات بالشكل الذي يريحه ويعزز انتماءه لمكان عمله.

<sup>1</sup> - سلمى لحر : المرجع نفسه ، ص 58.

### تعريف ساعات العمل:

هي الساعات التي يقضيها العامل في عمله، يوميا أو أسبوعيا، وتنقسم إلى:

\* ساعات العمل الرسمية: وهي ساعات العمل التي ينص عليها القانون، والتي وردت في قانون

العمل الجزائري على أنها 40 ساعة أسبوعيا في ظروف العمل العادية ، تتوزع على خمسة أيام كاملة على الأقل.<sup>1</sup>

\* ساعات العمل الفعلية: وهي التي يقضيها العمل فعلا في العمل، أي أنها الساعات التي يقوم فيها العامل بعمل منتج، وهي بطبيعة الحال أقل من ساعات العمل الرسمية .

\* ساعات العمل الإضافية: الساعات الإضافية، هي الساعات التي تضطر المؤسسة لزيادتها استجابة لضرورة مطلقة . كما يكتسي 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 .

\* مناوبات العمل: في بعض الأحيان تضطر المؤسسة إلى العمل لمدة أربعة وعشرون ساعة يوميا حيث تقسم إلى ثلاث مناوبات، أو لمدة ستة عشرة ساعة مما يعني مناوبتين مدة كل منهما ثمان ساعات .

\* فترات الراحة : 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 تركيزه ونشاطه . لأن منح العمال فترات راحة بصفة قانونية، يمكنها من تفادي بعض السلوكات السلبية التي قد تصدر من بعض العمال، التغيب بدون سبب، اختلاس فترات راحة تعرف بفترات 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>2</sup>

### تنظيم وقت العمل:

لقد أثبتت الدراسات أن تنظيم وقت العمل ضروري لكل من العامل والمؤسسة، ويدخل ضمن هذا الإطار العوامل التالية:

<sup>1</sup> - سلمى لحمير : المرجع نفسه ، ص 70 .

<sup>2</sup> - كمال طارق : المرجع نفسه، ص 142 .

\* تنظيم ساعات العمل :

ويقصد بها تحديد الساعات الرسمية للعمل، حيث شهدت الساعات المخصصة للعمل تقلصا ملحوظا. ففي سنة 1855 كان عددها يتجاوز اثني عشرة ساعة يوميا ولمدة ستة أيام في الأسبوع. وانتظرت المجتمعات حتى سنة 1900 ، أين قلصت إلى عشر ساعات يوميا، وحاليا لا تتجاوز ساعات العمل اليومية ثمان ساعات، ويرجع ذلك إلى:

الدور الذي لعبته الحركات النقابية والجهود المبذولة من طرف مختلف المنظمات، تدهور معدلات الإنتاج، لأن إنتاج العامل يقل بسبب التعب كلما استمر في العمل لمدة أطول. وبالتالي وجد بأنه لا فائدة من تشغيل العامل لمدة اثني عشرة ساعة يوميا مادام بإمكانه منح نفس المردود في وقت أقل، زيادة الطلب على العمل ، حيث أصبح من الضروري تقليص وقت العمل من أجل تشغيل أكبر عدد ممكن من العمال.

كما كان للمشرع الجزائري مساهمته في تحديد ساعات العمل الأسبوعية، والتي كانت أربعة وأربعين ساعة وقلصت بموجب الأمر 97-03 (المؤرخ في 11 يناير 1997 ) حيث أصبحت 40 ساعة أسبوعيا، كما أنه أعطى للمؤسسة حرية توزيعها على عدد أيام الأسبوع حيث لا يقل عدد أيام (العمل عن خمسة أيام في الأسبوع). (المادة 22 من القانون 90-11).

\* تنظيم الساعات الإضافية :

يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى الساعات الإضافية استجابة لضرورة مطلقة ، كما يجب أن يكتسي هذا اللجوء طابعا استثنائيا، وفقا لما جاء في نص المادة 31 من القانون 90-11 ويدخل ضمن هذا الإطار:

- انقطاع جماعي عن العمل، بسبب وقوع حوادث أو ظروف طارئة.

- انقطاع العمل بسبب أعمال الجرد في نهاية كل سنة.<sup>1</sup>

كما تجدر الإشارة أنه كما جاء في منطوق المادة 32 من القانون 90-11 يمكن للعمال في هذه الحالة الاستفادة من تعويض لا يزيد عن 50% من الأجر العادي للساعة.

<sup>1</sup> - سلمى لحر: المرجع نفسه ، ص 71.

\* تنظيم مناوبات العمل:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى العمل التناوبي بحكم طبيعة نشاطها، حيث تنظم عملها على أساس فرق متعاقبة، ويكون ذلك من خلال تشكيل فرقتين أو ثلاثة على الأكثر. ومن أهم الأعراض الملاحظة على الفرق التي تعمل في المناوبة الليلية، الأرق الناتج عن قلة النوم، فقدان الشهية، وبعض المشاكل فيما يخص التكيف مع العمل الليلي. ونظرا لخصوصية هذا العمل، يعطي قانون العمل في كل البلدان العامل الحق في التعويض أو في بعض الامتيازات. حيث يمكن تجنب الانعكاسات السلبية.

\* مناوبة العمل الليلية عن طريق:

- رفع مستوى الخدمات المقدمة للعمال أثناء العمل الليلي عن تلك التي يستفيد منها العمال في العمل النهاري.

- ترغيب العمال في العمل الليلي، بإتباع السياسات التحفيزية لإغرائهم والتقليل من تدمرهم منه. و تفيد هاتين الطريقتين في القضاء على تهرب العمال من مثل هذا العمل، كما تزيد من دافعيتهم للاستمرار فيه والأداء بالفعالية المطلوبة.

\* تنظيم فترات الراحة:

أثبتت الدراسات والتجارب أن عدم وجود أو قلة فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها، أحد مصادر وقوع حوادث العمل، خاصة إذا كان أداء العمل يستلزم سرعة الأداء والتركيز. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية تنظيم فترات الراحة في الحد من الإصابة بالتعب والملل، المؤديان إلى وقوع الحوادث في مكان العمل.

و يقتضي تنظيم فترات الراحة التركيز على ثلاثة عناصر أساسية، وهي:

- طول فترات الراحة حيث أثبت التجارب أن الطول الأمثل لفترات الراحة يتراوح ما بين دقيقتين وخمسة عشرة دقيقة، حسب طبيعة العمل.
- عدد فترات الراحة: توصل الباحثون إلى أن برمجة فترتين للراحة خلال اليوم، قد قلصت من فترات الراحة غير المسموح بها، كما أنها أدت إلى زيادة السرعة في الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد القادر فرج طه: المرجع نفسه، ص ص 244، 245.

- توقيت فترات الراحة : بينت مختلف التجارب أن أفضل وقت لتقديم فترات الراحة ، هو بعد ساعة ونصف من انطلاق مناوبة العمل . وذلك لأن الإنتاج يبدأ في الانخفاض بعد هذه الفترة، يتوقف تنظيم فترات الراحة على طبيعة كلا من العمل و العامل . وعلى العموم فإن تصميم أي نظام رسمي لفترات الراحة ، يجب أن يبنى على أسس علمية ودراسات ميدانية نوعية لكل عمل على حده توضح أنسب طول وعدد وتوقيت لفترات الراحة.

\* ساعات العمل المرنة:

يُعتبر موضوع ساعات العمل المرنة من الموضوعات الجديدة نوعاً ما؛ وتعني ساعات العمل المرنة أن يقوم العامل باختيار بداية يوم عمله ونهايته بنفسه، فمن التقليدي في مجال العمل، أن يصل كل العاملين في أي مؤسسة صناعية في وقت واحد محدد وأن يتركوه جميعاً في وقت واحد. وهناك أشكال مختلفة في تطبيق ساعات العمل المرنة، إلا أنها عموماً تتطلب من العمال العمل عدداً محدداً من الساعات أسبوعياً، ولكنها تمنحهم المرونة فيما يتعلق ببداية كل منهم عمله اليومي . وتسمح بعض المؤسسات للعمال بأن يعملوا ساعات مختلفة في اليوم في حدود معينة طالما يصل عدد الساعات التي يعملونها نهاية الأسبوع (أو الشهر) إلى العدد المتفق عليه سلفاً مع إدارة المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر فرج طه : المرجع نفسه ، ص 246 .

## ثانيا: الظروف المعنوية:

### 1/ الاتصال:

عرف تشارلز كولي و جون ديوي الاتصال على أنه عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس .

وعرّف بأنه عملية تفاعل بين طرفين وضرورة من ضرورات استمرار الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الاجتماعي .

أما الاتصال في المؤسسة فيعرف بأنه عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر ، أو من مجموعة إلى أخرى ، وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل ، وذلك مثل الأوامر الشفوية أو المكتوبة والمحادثات غير الرسمية . أي أن هذه العملية المستمرة والحيوية للمؤسسة ، وقد تحدث من خلال الكلمة المكتوبة أو المنطوقة أو نبرة الصوت أو خلال الصورة والرسوم التوضيحية<sup>1</sup> . . . .

### أهداف الاتصال في المؤسسة :

1- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.

2- نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

3- التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة خصوصا تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.

4- توصيل المعلومات بمختلف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سعيد بوزيدي، حمزة جعادي: الاتصال في المؤسسة وأثره على اتخاذ القرار، رسالة لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، 2010/2009، ص 61.

<sup>2</sup> - بشير العلاق : الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ، دار النشر اليازوري ، عمان ، الأردن ، ص 87

5- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم.

## أنواع الاتصال في المؤسسة :

**1) الاتصالات الرسمية :** والذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وهي ثلاثة اتجاهات أساسية:

**أ) الاتصال النازل ( من أعلى إلى أسفل ):** وهو الاتصال الذي يتجه من الرؤساء إلى المرؤوسين وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات وقرارات العمل و التقارير المنشورة والإعلانات ... .

**ب) الاتصال الصاعد ( من أسفل إلى أعلى ):** ويضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوي واقتراحات العاملين ، ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال التقارير و الاجتماعات والهاتف ... الخ.

**ج) الاتصال الأفقي :** ويقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع الاجتماعات واللجان والمقابلات والمستندات المكتوبة .

## 2) الاتصالات غير الرسمية :

وهذا النوع من الاتصالات يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المؤسسة نتيجة المحددة للاتصالات في المؤسسة ، وينشأ هذا النوع نتيجة لسعي العاملين أو تعرضهم لمشاكل مشتركة أو إشباع حاجات مشتركة ، والاتصال غير الرسمي ممكن أن يكون أحد معوقات العمل إذا اخذ شكل التكتل ضد أهداف المؤسسة من قبل العاملين وممكن أن تستفيد منه الإدارة في تحقيق أهدافها<sup>1</sup> والإدارة الحكيمة هي التي تتعرف على مسارات الاتصالات غير الرسمية وتحلل محتواها ، ثم توجه الاتصالات غير الرسمية ظاهرة طبيعية ولكن يجب على الإدارة أن تستفيد منها في تحقيق الأهداف العامة وليس في تحقيق الأهداف الشخصية.

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 173-174.

## 2/ القيادة:

يمكن تعريف القيادة بالنظر إلى الشخص الذي يتولى منصب القيادة نفسه فتوصف أنها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، ومن ناحية أخرى توصف القيادة من زاوية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه. فتعرف بأنها عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين. إن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأعمالها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم. إذن يتطلب تنفيذ الإستراتيجية الجديدة أيضاً قيادة الآخرين حتى يمكن استخدام ما لديهم من قدرات وخيارات ومهارات بأكثر درجة من الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف المخططة للإستراتيجية. ويعرف "فرجينيا روبنسن" الإشراف على أنه عملية إدارية وتعليمية تساعد المشرف بأن يشخص ويصمم وينفذ بكفاية الخدمات التي يحتاجها العملاء من المؤسسة التي يقوم بمساعدتها مهنياً. أما نطاق التمكن أو الإشراف فهو العدد الأمثل من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليه ويوجهه بكفاءة ودون إرهاق.<sup>1</sup>

وتعد القيادة من الحوافز المعنوية الهامة، التي تدفع بسلوك الفرد أو تحبطه، وهذا حسب أنواعها.

### **أ - القيادة الاستبدادية:**

تتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يصنع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به. أما أهداف الجماعة في ضل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا يوجد الاتصال وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء جماعته ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: إدارة النفس البشرية والعلاقات الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003، ص 543.

<sup>2</sup> - حمزة جوادى : المرجع نفسه ، ص 25.

ب - القيادة الديمقراطية:

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء... ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد القائد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة، ويصعب عليهم الخطوات التالية.

ج- القيادة الفوضوية:

وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها، أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون جماعته أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتوري فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد . أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن تكون لديه مهارات قيادية<sup>1</sup>.

**3/ مفهوم الروح المعنوية:**

يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، و التي تتميز بالثقة في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد، للكفاح من أجل أهداف الجماعة فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حمزة جوادي : المرجع نفسه ، ص 26 .

<sup>2</sup> - منصور فهيم : إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، ط3، القاهرة، 1972، ص 204 .

وعرفها زلني بأنها شعور أعضاء الرهط المشترك بتشابههم هذه التعاريف تركز على الجماعة دون الفرد، حيث تعتبر الروح المعنوية بأنها تتمثل في الجماعة ككل وأن مشاعر الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم هي صفة مرتبطة التي ينتمي إليها الفرد وما الفرد إلا جزءا منها.

أما "أدوين فليشمان" فيرى أن الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأهداف الجماعة. وهي تشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة، وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته.

وهناك من يرى بأنها مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل ومنه فإن هذه التعاريف الأخيرة تركز على الفرد وليس على الجماعة فهي تربط بين احتياجات الفرد والروح المعنوية، وما مدى إشباع هذه الحاجات، وعلى مدى قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع عمله، وهذه النظرة تربط أيضا الروح المعنوية للفرد بالرضا الذي يشعر به الفرد في عمله، فهي مقدار الرضا الذي يحصل عليه الفرد، وكأن هناك تطابق بين الروح المعنوية والرضا الخاص بالعامل وهناك نظرة توفيقية حيث تركز على الجانبين معا الفردي والجماعي، وهنا لا بد أن تتاح الفرصة للفرد للمساهمة في نشاط الجماعة، ومن خلال هذه المساهمة يصبح نوع من التوحد بالنسبة للفرد مع مبادئ الجماعة وأهدافها ومثلها وأخلاقها.

حيث يرى "روبرت كابون" بأن الروح المعنوية هي الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن هذا التحقيق نابع من الظروف الكلية التي يعمل فيها إذن حسب هذه النظرة التوفيقية فإن الروح المعنوية تتكون من اندماج الفرد مع الجماعة التي ينتمي إليها ثم تفاعله معها.

فالروح المعنوية هنا تكون نتيجة تجانس بين الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية التي ينتمي إليها.<sup>1</sup>

### أهمية الروح المعنوية:

إن دراسة الروح المعنوية بين العمال، أصبحت ظاهرة شائعة جدا في مجال الإدارة الحديثة، حيث أصبحت من الضرورات الملحة لكل المؤسسات،<sup>2</sup> سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية

<sup>1</sup> - حمزة جوادي : المرجع نفسه ، ص 50.

<sup>2</sup> - زاكي محمود هاشم : الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، ط2، الإسكندرية، ص 243.

أو تربوية،ولهذا فإن معظم المديرين قد أدركوا أهمية الروح المعنوية بين العمال، نظرا لأنها تتعلق برضا الأفراد واندماجهم ضمن جماعة العمل وتجاوبهم مع أعمالهم فهذه المعنويات تعتبر كمقياس لمدى فعالية أداء الأفراد.

ولأن المديرين ينظرون إلى سلوك العمال وتصرفاتهم كانعكاس لمعنوياتهم، بحيث إذا كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب، اعتبروا ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية، وإذا كانت معنويات جماعات العمل مرتفعة، فإن ذلك يؤثر تأثيرا إيجابيا وفعالا على تنشيط الكفاءة الإنتاجية، وفي هذا المجال فإن الروح المعنوية المنخفضة لا تنعكس أثارها على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة فقط بل يتعدى أثرها أو نتائجها إلى خارج المؤسسة فهي تؤثر على الاقتصاد الوطني ككل، وهذا ما أثبتته الدراسة التي قام بها كل من " وليام إسترلي " باحث في الاقتصاد الكلي والنمو في البنك الدولي و " ستانلي فيشر " Stanly Fischer " أستاذ الاقتصاد في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، وهذه الدراسة أجريت على الاقتصاد السوفييتي " السابق والتي تبين أن هبوط الروح المعنوية وانحيار قواعد الانضباط في القوى العاملة السوفياتية قد أديا إلى انحيار الإتحاد السوفييتي، فالاستقصاءات التي أجريت على المهاجرين السوفيات أوضحت بأن هؤلاء الشبان كانوا متدمرين ومستاءين من شيوخهم.

من خلال الدراسة يمكن أن نلاحظ بأن الروح المعنوية للعمال لها أهمية بالغة، وأن أثرها لا يقتصر على المؤسسة فقط بل امتد إلى انحيار دولة بكاملها، أما داخل المؤسسة فأثرها يظهر من خلال تغيب العمال، وتمارضهم وتمردهم وعصيانهم وهجرتهم لأعمالهم للالتحاق بأعمال أخرى كما تؤثر أيضا في نسبة حوادث العمل، وعلى درجة تأثير العمال بالتغيب الملل وغير ذلك مما يؤثر في أرباح المؤسسة. كما تظهر أهميتها أيضا من خلال مظاهر أفراد القوى العاملة، فإذا كانت معنويات هؤلاء العمال عالية، فإن ذلك يدفعهم إلى العمل بحماس واهتمام كبيرين لعمالهم وإظهار روح المبادرة والابتكار وامثالهم الاختياري للتعليمات واللوائح والأوامر والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة، والولاء لها ولقاداتها والشعور بالفخر<sup>1</sup> والانتماء لها،

<sup>1</sup> - زاكي محمود هاشم : المرجع نفسه، ص ص 243- 244.

أما إذا كانت المعنويات متدهورة، فهذا ينعكس بالضرورة على كره العمال لأعمالهم وكرههم لمؤسستهم وكرههم لبعضهم البعض، وكرههم لرؤسائهم .

### 3/ العلاقات الإنسانية:

هي العلاقات التي تهتم بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد في العمل، حيث تتطلب جهودا من إدارة الموارد البشرية لتعزيز الجانب الإنساني من العلاقات بين العاملين فيما بينهم، وبينهم وبين المؤسسة الرسمية ككل، كما تعتبر أحد الأساليب التي تعمل على تحفيز العمال وتعزيز انتمائهم لمجموعات العمل.

#### الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

من أجل إقامة مناخ جيد للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، يجب الاهتمام بما يلي:

- الاهتمام بالجانب التعاوني بين العمال، وذلك بالعمل على توحيد جهودهم وإشعارهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.
  - التعرف على الاهتمامات المشتركة بين العاملين، بهدف تشكيل فرق عمل منسجمة فيما بينها.
  - إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تعينهم، وإطلاعهم على أوضاع المؤسسة بشكل دوري.
  - السعي لإيجاد القائد الجيد الذي يضمن فعالية جماعات العمل.
  - الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية في مكان العمل، و تسخيرها لصالح العلاقات الرسمية.
  - مكافأة العمال تقديرا لأعمالهم المتميزة.
- و يدخل في إطار العلاقات الإنسانية كلا من:

-علاقة العامل بنظام المؤسسة؛ -علاقة العامل برؤسائه؛ -علاقة العامل بزملائه<sup>1</sup>.

#### علاقة العامل بنظام المؤسسة:

تحدد علاقة العامل بنظام المؤسسة، بمدى ولاءه وانتمائه لها . حيث . ينعكس توافق العام

<sup>1</sup> - عباس محمود عوض : دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 22.

مع ظروف عمله على علاقته بالمؤسسة ونظامها . فالرضا عن العمل يضمن العلاقة الحسنة مع النظام والهيئات الإدارية بالمؤسسة . كما أن لإدارة المؤسسة دورها في تحديد طبيعة العلاقة بينها وبين العامل عن طريق الأنظمة المتبعة والعقوبات المفروضة ودرجة مقاومة نشاطات النقابات العمالية .

### علاقة العامل بالرؤساء:

يعتبر الرئيس أخطر عامل في البيئة السيكولوجية، لأنه يمثل الإدارة العليا في نظر مرؤوسيه، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران بشكل مباشر في سلوك ودافعية من يديرهم ويشرف عليهم إضافة إلى تأثيره على ديناميكية وفعالية جماعات العمل .

### علاقة العامل مع زملائه :

يميل الإنسان بطبيعته إلى العمل في صورة جماعية . فنجدده يسعى بطريقة تلقائية إلى تكوين جماعات عمل يؤثر فيها ويتأثر بها وتنحصر علاقة العامل بزملائه في عنصرين متكاملين، هما المنافسة والتعاون: -المنافسة :هي تسابق العمال في تحقيق أعلى مستويات الأداء.

-التعاون :اشتراك العمال في السعي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.

للهولة الأولى يبدو أن هاتين الظاهرتين متناقضتين من حيث المبدأ، فالأولى تتوقف على عوامل فردية، والثانية على عوامل جماعية . إلا أن المتعمن فيهما يكتشف أنهما متكاملتين على اعتبار أن هدفهما واحد.

### \* تهيئة ظروف العمل على أساس العلاقات الإنسانية:

يتوقف تحقيق أهداف العلاقات الإنسانية التي أشرنا إليها سابقا ، على مدى كفاءة الإدارة في الإحاطة بالأسس والمبادئ النظرية للعلاقات الإنسانية وقدرتها على تطبيقها بشكل سليم. وفي هذا الصدد، تملك إدارة المؤسسة من الوسائل التنظيمية ما يمكنها من تحديد معالم فلسفتها الإدارية التي تضمن تحسين العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>. نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> - عباس محمود عوض : المرجع نفسه ، ص ص 23-24.

-البرامج والسياسات :

تتضمن تصميم برامج لتنظيم العلاقات الإنسانية في المؤسسة، تهدف إلى تحديد الأهداف العامة المراد تحقيقها في مجال العلاقات الإنسانية .وتمحور هذه الأهداف حول رفع الكفاءة الإنتاجية ومعنويات العمال بشكل مستمر .أما السياسات فتتمثل في الطرق والأساليب المتبعة في تحقيق أهداف البرامج والتي تعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات التي تنظم العلاقات الإنسانية وتصحح مجراها عند ملاحظة أي انحراف في مسارها، ومن بين هذه السياسات :نظم الأجور، الحوافز، قواعد الترقية<sup>1</sup>.

- نظام الإدارة :

تعد الأسس التي تقوم عليها الإدارة من تنظيم رسمي وغير رسمي، قيادة، مشاركة، من العوامل المحددة لطبيعة وخصائص العلاقات الإنسانية.

- التنظيم الرسمي:

يقصد به الهيكل التنظيمي، الذي يتحدد بقانون المؤسسة، اللوائح والتعليمات الرسمية التي تحكم علاقات العمال، قنوات الاتصال، السلطة والمسؤولية... إلخ .

- التنظيم غير الرسمي :

هو شبكة العلاقات، الاتصالات والتفاعلات بين عمال المؤسسة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة الواحدة .وعادة ما يكون التنظيم غير الرسمي غير محدد الملامح وينشأ نتيجة للعلاقات بين العمال في التنظيم الرسمي<sup>2</sup>.

### 4/ ضغوط العمل:

عرف الكاتب جيسون وزملائه 1994 الضغط بأنه استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية و/أو العمليات النفسية ، والتي ( الاستجابة ) تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية و/أو جسدية عالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عباس محمود عوض : المرجع نفسه ، ص 24.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود : المرجع نفسه ، ص 101.

<sup>3</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،2004،ص 284.

إن شيوع استخدام مفهوم ضغط العمل/الضغوط الوظيفية قد أدى إلى ظهور بعض الأفكار التي لا تعبر عن فهم صحيح لضغوط العمل . وهذا ما دفع احد الكتاب إلى التنبيه إلى هذه الأفكار وتصويبها :

01- إن ضغوط العمل ليست مجرد توتر عصبي فحسب ، ذلك أن التوتر العصبي ربما ينشأ لدى الفرد نتيجة تعرضه للضغوط.

02- إن ضغط العمل ليس مرادفا للقلق ، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.

03- إن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة ، بل يمكن أن يكون لها نتائج ايجابية إذا كانت ايجابية إذا كانت معتدلة ومقبولة .

04- الضغوط ليست حادثة أو ظرفا ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الحادثة إذ أن الحادثة أو الظروف تمثل مثيرا أن الضغوط تعتبر استجابة.

### الضغوط التي تسببها المنظمة لظروف العمل :

- الازدحام وعدم الخصوصية للموظفين.

- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.

- تواجد مواد كيميائية سامة ومواد إشعاعية.

- تلوث الهواء.

- مخاطر على أمن وسلامة الفرد.

- إنارة غير<sup>1</sup> مناسبة

<sup>1</sup> - حسن حريم : المرجع نفسه ، ص 290.

## نتائج وآثار ضغوط العمل التنظيمية :

تتمثل في الغياب والدوار الوظيفي وانخفاض الإنتاجية ، والعزلة عن الزملاء ، وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض التزام الموظف وولائه.

ولا تعتبر النتائج والآثار السابقة ذكرها شاملة ، فقد تكون هناك آثار ونتائج أخرى لم تكشف عنها الدراسات والأبحاث بعد ، وقد كان الاهتمام في البداية مركزا على النتائج والآثار الفيسيولوجية للضغط ، وتشير الكثير من الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل وارتفاع نسبة كولسترول الدم ، وأمراض القلب والقرحة المعدية ، وانسداد الشرايين الدم . وقد ذهبت بعض الدراسات إلى حد القول باحتمال وجود علاقة بين الضغوط وأمراض السرطان . ولا يمكن التقليل من أهمية هذه الأمراض ، وبخاصة أمراض القلب ، على أداء الفرد ، وما يترتب على المنظمة من تكاليف والتزامات مالية كبيرة ، وانخفاض الأداء والإنتاجية<sup>1</sup>.

## 5/ جماعات العمل:

يعرف الكاتب " davis " الجماعة بأنها عدد من الافراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها. وهذا التعريف يشير هذا التعريف إلى عامل التفاعل بين الافراد .

أما kreitner, kinichi فقد عرفا الجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافا ومعايير الجماعة ولهم حرية مشتركة.

وعرف كاتب آخر الجماعة بأنها عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسن حريم : المرجع نفسه ، ص 293 .  
<sup>2</sup> - مراد زعيبي : دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة ، الجزائر ، 2008 ، ص 131 .

**أنواع الجماعات :** من أهم جماعات العمل:

- **الجماعات الوظيفية:** وتتكون كل جماعة من جميع الافراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس واحد ، ويمكن أن تسمى دائرة أو قسم أو شعبة وغيرها.
- **جماعة/فريق عمل :** وتتكون غالبا من عدة أفراد من نفس الدائرة تشكل لانجاز مهمة أو مشروع معين.
- **فرق العمل المؤقت :** وتشكل هذه الجماعة من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لانجاز مهمة أو حل مشكلة معينة لها علاقة بتلك الوحدات وتنتهي الجماعة بانتهاء الغرض الذي شكلت من اجله.
- **اللجان :** وهي جماعات تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية وتهم هذه الوحدات.
- **التحالفات :** وهي ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معينين بتحقيق غرض معين في سبيل النهوض بأهداف الفرد.
- **جماعات الصداقة والزمالة :** وهي تضم أفرادا متشابهين في الخبرة والعمر والميول والاتجاهات والحالة الاجتماعية وغيرها ، بهدف إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الافراد.
- **الجماعات غير الرسمية:** وتنشأ هذه الجماعات طواعية وتلقائيا بين الافراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم . وليس بقرار من أي سلطة ، ونظرا لشيوع هذه الجماعات في المنظمات وما يمكن أن ترديه من دور ايجابي أو سلبي للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن حريم : المرجع نفسه ، ص 159.

## الفصل الرابع : الاستقرار الوظيفي

01 / مفهوم الاستقرار الوظيفي

02 / أهمية الاستقرار الوظيفي

03 / مظاهر الاستقرار الوظيفي

04 / مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي

05 / عوامل الاستقرار الوظيفي

## 1/ مفهوم الاستقرار الوظيفي :

الاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى. وهو كذلك ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى إجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار<sup>1</sup>.

كما عرفه التون مايو على انه إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله و الراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية و أمنه الصناعي و ترقيته. ويعرف الاستقرار على أنه ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد. الاستقرار هو ثبات العامل في عملة وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى إجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار<sup>2</sup>.

## 2/ أهمية الاستقرار الوظيفي :

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبيه المادي والمعنوي ومن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم و إشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة مع جماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل الغير معروفة للعامل تشكل له مصدر قلق وخوف من الجهول<sup>3</sup> وتثبيط للمعنويات

<sup>1</sup> - محمد علي محمد: مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1972، ص 108.

<sup>2</sup> - وهيبه ليازيد : فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، إشراف شعيب بغداد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان 2013/2014، ص 201.

<sup>3</sup> - رفيقة بن منصور : الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف الكاملة سليمان، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2013/2014، ص 99.

أما مزايا استقرار في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال لإتقانه في عمله والتحكم في آليته ، وبالتالي تقليل احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد ، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يمتثل تفككها فالوفاد الجديد قد يحمل ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها ففقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وبالتالي يكون احتمال التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل في هذه الحالة . وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة تتضاعف أهميته فيمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وكما أنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة الدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف البحث عن المكافآت البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين. إذن فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر يجمعه ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة ، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة توفير عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة و مستقبلًا مهنيًا لهم.<sup>1</sup>

### **3/ مظاهر الاستقرار الوظيفي :**

#### **3-1- تماسك جماعة العمل :**

تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في جماعة الزملاء ، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة ولكل جماعة أهدافها لكن لا بد من تحقيق التعاون بين الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي . ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمرارها<sup>2</sup> في

<sup>1</sup> - ربيعة بن منصور : المرجع نفسه ، ص 100 .

<sup>2</sup> - عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003، ص 160 .

تحقيق أهدافها المشتركة ، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.

### 3-2- الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:

إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، و الإشباع الذي تحققه المؤسسة له ورغم محاولات العديد من الدراسات و البحوث دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه، إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها وضبطها، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم وإحساسهم الشخصي، وما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق وتكامل الشخصية والولاء للجماعة والمؤسسة.

وعلى العموم فإن على المؤسسة من أجل ضمان رضا العمال أو إعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات والقيادة المتسامحة توفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية... الخ. وكل هذا ينعكس على نفسية العامل ويجعله راض ومستقرا.

كما أن الشعور بالانتماء ضروري لتحقيق التوازن بالمؤسسة، ويرتبط بعوامل كثيرة منها:

1- مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.

2- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعاملين ورعايتهم.

3- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم، والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم.

كما يجب على المؤسسة أن تحقق للعامل وسائل الشعور بالأمن، كتأمينه من الفصل، فالعامل الذي يشعر أنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى، لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل<sup>1</sup>.

### 3-3- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديد ها 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<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباقي: المرجع نفسه ، ص 161.

<sup>2</sup> - سعيد بوزيدي : المرجع نفسه ،ص 78.

الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من اللااستقرار في المنظمة . وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة في إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال، و على المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون، له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت ، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل.<sup>1</sup>

### 3-4- المواظبة على العمل :

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الإستقرار داخل المؤسسة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، وأنه يرى فيه مستقبلاً مهنيًا له.<sup>2</sup>

### 4/ مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي :

#### 4-1- التغيب :

في البداية يجب التفريق بين الغياب والتغيب حيث الأول يعني انقطاع العامل عن العمل لسبب خارج إرادته ، أما الثاني فيعني عدم حضور العامل للعمل بإرادة منه ، ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هرباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل ، وأسباب التغيب كثيرة قد تكون داخل التنظيم كسوء العلاقة بين العامل وجماعة العمل والإدارة أو اللامعادلة في المعاملات أو من خارج التنظيم كعدم توفر المواصلات لبعد المسكن من مكان العمل أو ظروف العامل الصحية أو الأسرية... الخ. ولهذا يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعامل مع مراعات ظروفه الاجتماعية كي يرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة.

#### 4-2- ترك العمل:

ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف العمل المادية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سعيد بوزيدي : المرجع نفسه ، ص 78 .

<sup>2</sup> - وهيبه ليازيد : المرجع نفسه ، ص 225 .

<sup>3</sup> - رفيقة بن منصور : المرجع نفسه ، ص 80 .

والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالارتياح والاطمئنان في الوظيفة دون التعرض للضغوطات والتوترات أثناء ممارسة العمل . ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى المنافسة بين التنظيمات التي تمارس نفس النشاط ولهذا على المنظمات بذل مجهودات جبارة في تحسين تخطيط مواردها البشرية لأجل المحافظة على رأسمها البشري من التسرب والانسحاب من البيئة التنظيمية جراء مناخ العمل غير السامح للاستقرار والثبات في المنظمة الواحدة.

### 4-2- التغيير التكنولوجي:

إن التغيير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة ولهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار . ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيراً كبيراً في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ، حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى ، وربما يجد العامل نفسه معرضاً للاستغناء عنه أو مضطراً إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهيناً أو غير مهيناً للقيام به. فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله وعليه فإن تغيير التكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة ، الشيء الذي يؤثر على استقرارهم الوظيفي مما يتطلب من المنظمة بذل مجهودات إضافية لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وفي نفس الوقت المحافظة على عمالها لأن هذان العنصران هما عصب العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رفيقة بن منصور: المرجع نفسه ، ص 81.

5/ عوامل الاستقرار الوظيفي :

أولاً: العوامل المادية:

5-1- الخدمات الصحيّة:

أصبح توفير الخدمات الصحيّة واحداً من الخدمات التي تقدّمها أكثر المؤسسات ، وقد تضيق إليها ولفئة من الموظّفين ، التّأمين على الحياة ، بل أغلب قوانين العمل حالياً تشترط تقديم الخدمات الصحيّة ، خاصّة إذا كان بسبب العمل .

إلا أنّ بإمكان المؤسسة أن توفّر أكثر من الحدود الدّنيا التي تشترطها قوانين العمل ، فتوفّر الخدمة للعاملين والأمراض غير ما ينتج عن العمل ، حيث يوجد اختلاف في سعة الخدمات باختلاف المؤسسات ، وكذلك حدودها العليا ، ولهذا يجب أن يحدد نظام الخدمات الصحيّة وحدودها بدقّة أمّا بالنسبة لكيفية تنفيذ المنظّمة للخدمات ، فهناك طريقتين رئيسيتين:  
أ- صندوق حساب خاص:

يغطي تكاليف العلاج ، غالباً ما تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذا الحساب يضمنها تحديد الخدمة المقدّمة .

ب- إجراءات تأمين صحيّ :

للعاملين لدى إحدى شركات التّأمين ، في هذه الحالة تنحصر مسؤولية المؤسسة بالحصول على هذا التّأمين ، ممّا يترك قضايا التنفيذ لشركة التّأمين .

د- راتب قاعدي أو تعويض نهاية الخدمة :

هذه الخدمة شائعة ، بل تفرضها قوانين العمل الحالية ، إلا أنّ قوانين العمل تفرض تعويض نهاية خدمة ، غالباً كمبلغ مقطوع يرتبط بمبلغ آخر رتب وعدد سنوات الخدمة فمثلاً قد تحدّد مبلغ التعويض على شكل معادلة دقيقة الشكل المبسّط جدّاً للمعادلة هو :

مبلغ نهاية الخدمة = مبلغ آخر راتب عدد سنوات الخدمة وهكذا ، يحصل العامل على ما يعادل راتبه الأخير عن كلّ سنة خدمتها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وسام زهاني : نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماستر، إشراف لزهر العقبى ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة 2015/2016، ص 40.

أي مؤسسة تحتاج إدارة هذه الخدمة ، لأنها نوع من الادّخار الإجباري للعامل يستلمه عند تركه للخدمة ، فهي ملزمة بأن تقوم بتجميع هذه المبالغ سنويا مع الاحتفاظ بها كاحتياطي، كما يمكنها وعليها استقطاع تكاليفها واعتبارها ضمن مصاريفها العامة سنويا.

فعلى أي مؤسسة يجب توفير خدمات صحّية والتأمين على حياة العامل ومتابعته، فمثلا بعض المؤسسات الجزائرية مثال كمؤسسة سونطراك تقوم بتوفير خدمات صحّية للعمّال في كلّ سنة تقريبا يجب أن يفحص العمّال ويقومون بتحليل وذلك من أجل سلامة العامل ، وهذا دون تكاليف مفروضة ، بحيث المؤسسة وضعت لهم صندوقين : صندوق خاص يعطي تكاليف العلاج وصندوق إجراءات تأمين صحّي لعاملين لإحدى شركات التأمين<sup>1</sup>.

### 5-2- خدمات النقل :

تقوم بعض المؤسسات بتوفير خدمات نقل مجّانا ، أو بأجور رمزية للعاملين ، خاصّة من المستويات الأدنى ، وكذلك للإدارة العليا بالنسبة لخدمة النقل لمجموع العاملين ، يشيع استخدام هذه الخدمة من قبل بعض المؤسسات وفي الظروف التالية :

لأنّها تعمل في مناطق نائية وبعيدة عن خطوط النقل العام في مراكز المدن ، ولكن حيث تعاني خدمات النقل العام من مشاكل الكفاية أو لكونها مكلفة مقارنة مع مستوى أجور العاملين ، كما بالنسبة لبعض الدول النامية .

عندما تفرض قوانين العمل توفير هذه الخدمات ، وهو ما تفعله العمل في بعض الدول النامية . والمبرر لهذه الخدمة هو أنّها تضمن وصول العاملين للعمل في المواعيد المناسبة ، كما يثمن العاملون الخدمة لكونها تخفّف عليهم صعوبات وتكاليف الانتقال على التزامهم بخدمات المنظمة يقيّد من حريتهم في الانتقال.

أمّا بالنسبة لخدمات النقل المجّاني للقيادات الإدارية العليا ، فهذا غالبا ما يُخذ شكل وضع سيّارة فاخرة وسائق ، وقد تسمح له باستخدام الخدمة للأغراض خاصّة وليس فقط لأغراض العمل . تختلف المؤسسات في مدى توفّر الخدمة ، فقد نحصرها بالمدير التنفيذي الأعلى ، أو قد توفّرها لقيادات المستوى الثاني ، أو حتى الثالث<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - وسام زهاني : المرجع نفسه ، ص 41.

<sup>2</sup> - سعاد نائق: المرجع نفسه ، ص 284

ومع توقُّر النَّقل ، وذلك بنقل خاص لعمّال المؤسسة أو بسعر رمزي للعامل ، وذلك لأسباب ممكن أن تكون المسافة بين موقع العمل والمنزل بعيدة ، أو النَّقل في تلك المنطقة غير متوقُّر ويختلف نقل العمّال العاديين على القيادات الإدارية العليا فيوقُّر لهم سيارات خاصّة فاخرة .  
فهذه كلّها تعتبر حوافز توقُّرها المؤسسة لعمّالها وذلك من أجل أن يكونوا راضين ومن أجل استقرارهم في العمل والبقاء والاستمرارية<sup>1</sup> .

### أولاً: العوامل المعنوية:

#### 5-3- عوامل نفسية اجتماعية :

تتجسّد في تأثير التّنظيم الغير رسمي لجماعات العمّال والإشراف على الكفاءة الإنتاجية ، وذلك لما تساهم به التشكيلات والتجمّعات العمالية من إشباع لحاجات الأفراد الأساسية ، مثل الإحساس بالاندماج لجماعة الأصدقاء ذات الأهداف المشتركة ، وخاصّة تأثير جماعة العمل غير رسمية للتّحكّم في إنتاج الأفراد وتحديدّه، ومن هنا تتضح العلاقة الترابطية بين الدافعية والحافز ، كما يحقق التّوازن بينهما بتحديد كل من احتياجات العاملين ، وأهداف التّنظيم ، بحيث يعمل كل طرف على تحقيق مطامح الآخر بتكريس التّنظيم لإمكانياته ، إشباعا لاحتياجات العاملين الذين يبادرون بدورهم إلى بذل جهودهم لتحقيق أهداف التّنظيم في جو من المشاركة المتبادلة في ظل قيم ومعايير المجتمع ، ممّا يحدث الارتباط بين الحافز والأداء ، وإثارة دافع الكفاءة لدى الأفراد ، كما يتبيّن من خلال تصميم نظام الحوافز، ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ، تأثير التغيرات المادية والنفسية والاجتماعية التي تطرأ على الدافعية ، والتي تجعلها في تطوّر مستمر ، حسب الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة لدى المجتمع ، كلّما تحقّق الإشباع المادي وجب الاعتناء بتطبيق الحوافز المساعدة لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية ترى الباحثة أنّه يجب أن تكون هناك علاقات إنسانية بين العمّال ورؤساء العمل وخاصّة مع الزملاء ، المتواجدين في المؤسسة أو غيرها ، أي خارج المؤسسة ، تكوين علاقات طيبة وجيدة حيث تكون أنّ هناك اتزان بين تحديد كل من احتياجات العاملين وأهدافهم المشتركة ، كل هذا مع توفير الحوافز وذلك من أجل إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وذلك من أجل الاستقرار في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نايف برطوني : إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،2001، ص 285.

<sup>2</sup> - سام زهاني : المرجع نفسه ، ص 42.

#### 5-4- القيادة:

إن موضوع القيادة من المواضيع الهامة جدا، خصوصا إذا كان المشرف أو القائد مقدر للمسؤولية التي يتولاها، و يؤدي أدوارها ليس باعتباره يحافظ على مستوى الإنتاج بالمؤسسة، وضمن كفاءة إنجاز الأهداف فحسب، بل يعمل بقدر الإمكان على تقوية و تدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بينه وبين العمال، وخلق جو يبعث على الرضا و الارتياح في محيط العمل. و القائد هو: ذلك الفرد الذي يؤثر على أوجه النشاطات التي تمارسها مجموعة في تحديدها لأهدافها ولتحقيق هذه الأهداف.

فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير، وهذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال، فهي تساعد على الانسجام و التفاهم بموضوعية مع الإدارة، و تقوي شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم، وهذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم، وبالتالي البقاء و الاستمرار فيها. فمط القيادة السائد داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا بالغا سلبيا أو إيجابيا، ليس فقط على توازن المؤسسة، بل أيضا على استقرار العمال في مهنتهم، وولائهم و شعورهم بالتقدير للمؤسسة التي يعملون بها.<sup>1</sup>

#### 5-6- الاتصال:

الاتصال في المؤسسة نوعان :

\* الاتصال الرسمي:

وهذا تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتخذ ثلاث أشكال:

1- من أعلى إلى أسفل: و تتضمن غالبا القرارات و الأوامر والتعليمات التي تصدر من الرؤساء إلى رؤوسهم و إلى العمال.

2- من الأسفل إلى أعلى: و يشكل الاتصال الصاعد، ويمثل إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من رؤوسهم، و قد يحتوي هذا الاتصال على اقتراحات لصالح العمال، و من أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي ألا يهتم المرؤوسين بظروف العمل فحسب، بل يأخذون في عين الاعتبار حالة العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الكريم درويش: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة ص99.

<sup>2</sup> - فاتح جبلي: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف اسماعيل قيرة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة 2005-2006، ص 41.

3- الاتصالات الأفقية: و هي الاتصالات التي تتم بين الموظفين في مستوى إداري واحد، بهدف التنسيق بين جهودهم، ومن أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها ينبغي أن يكون الاتصال الرسمي مرنا مشبعا بالعلاقات الإنسانية، حتى يسهل مهمة العمال والمشرفين، وذلك أن الاتصال الجيد يساعد الإدارة على كشف بعض الظواهر النفسية الاجتماعية التي يعاني منها العمال، مما يدفعها إلى مساعدتهم و تنمية قدراتهم و دفعهم للعمل.

\* الاتصال غير الرسمي:

إن وظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية و اجتماعية لا يستطيع تحقيقها إلا على أساس الصداقة و التعاون بين العاملين، و يظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية غير الرسمية التي لا تظهر في الخريطة التنظيمية، والتي يتشكل فيما بينهم علاقات غير رسمية، قائمة على المودة و التعاون و الثقة، وهذا يزيد من اندماج العمال مع بعضهم البعض، حيث أثبتت الأبحاث على أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرص للتفاعلات الاجتماعية، يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم، و ينعكس عدم الرضا على إنتاجيتهم، ومعدل غيابهم وتركهم للعمل، العامل يفضل البقاء في المؤسسة التي يسودها جو من العلاقات الطيبة، و التفاهم وحب العمل، في حين أنه يرغب في تغيير المؤسسة التي يسودها سوء التفاهم، و الكراهية وتنعدم الثقة بين أعضائها.

### 5-7- الإحساس بالتقدم:

إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني، وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما انتقل إلى نوع معين من الأعمال.

فالعامل الذي لا تتيح له المؤسسة فرص التقدم، يحس برغبة في تغيير مكان العمل والبحث عن غيره في مكان آخر يضمن له تلبية هذه الحاجة.

فالفرد يكون راضيا عن عمله وأكثر استقرارا فيه متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فاتح جبلي : المرجع نفسه ، ص ص 42.41.

## الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

01 / تحديد مجالات الدراسة

02 / عرض وتحليل نتائج الدراسة

03 / النتيجة العامة

## 01/ تحديد مجالات الدراسة :

تهتم هذه الدراسة بإيضاح أثر ظروف العمل على الاستقرار الوظيفي في البلدية وبالتالي يستدعي هذا تحديد نطاق تطبق فيه هذه الدراسة يحمل خصائص ومميزات خاصة تنطبق مع طبيعة هذا الموضوع وبالتالي فإن حدود الدراسة تحددت في ثلاث مجالات أساسية هي:

### **1-1- المجال المكاني:**

ويقصد به المجال الذي تمت في نطاقه الدراسة الميدانية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة البلدية لأنها استوفت جميع الشروط المطلوبة فهي مؤسسة تقع بولاية المسيلة مكان إقامة الباحث وهذا تفاديا لصعوبة التنقل إلى مكان آخر.

عين الملح أصل تسميتها يعود إلى وجود عين مالحة، استقر بها سكان المراكسة في بداية نشأتها وبعدهم جاء سكان أولاد أحمد بن يحيى (أولاد نايل) واستقروا بالمنطقة نهائيا إذ تجمعوا حول العين وأسسوا بها النواة الأولى كانت تستغل من طرف سكانها لإنتاج مادة الملح التي كانت تقايس في المعاملات التجارية لجلب حاجيات السكان.

### **الموقع الجغرافي:**

تقع في ولاية المسيلة في الجنوب الغربي تتخللها سلسلة من الجبال ، يخترق المدينة واد يقسمها إلى تجمعين حضريين كبيرين مناخها قاري بارد شتاء ومعتدل صيفا أراضيها منخفضة نباتاتها سهبية للرعى ، ويجدها :

شمالا : بلدية جبل أمساعد. / وجنوبا : بلديتي عين الريش و سيدي أحمد.

شرقا : بلدية سيدي أحمد. / و غربا : بلديتي عين الريش و بئر الفضة.

وتبعد عن مقر الولاية ( المسيلة ) بـ120 كلم .

### الموقع الإداري :

بلدية عين الملح من البلديات التي انبثقت عن التقسيم الإداري سنة 1959 عن بلدية بوسعادة، في سنة 1974 أصبحت مقر للدائرة ، وتمتد على مساحة قدرها 278.50 كلم<sup>2</sup> ويقدر عدد سكانها بـ 37021 نسمة .

ويتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية عين الملح من 19 عضوا بما فيهم رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو يتولى رئاسة المجلس ويمارس سلطاته بصفته ممثلا للبلدية . وعرفت البلدية في عدد الموظفين نقلة نوعية خلال السنوات الأخيرة من حيث التوظيف الخارجي وتقدر نسبة الموظفين الإداريين بـ 34% و نسبة العمال المهنيين بـ 66% .

### 1-2- المجال الزمني:

كانت الدراسة الميدانية على فترتين الأولى الدراسة الاستطلاعية في شهر نوفمبر 2017 والدراسة الميدانية بين 20 افريل إلى 10 ماي 2018.

### 1-3- المجال البشري:

بلدية عين الملح بها 245 موظف مقسمين على ثلاث فئات:الإطارات 30، أعوان الإدارة 53، أعوان التنفيذ 162.

### العينة :

أفراد العينة قدر بـ:60 مفردة بنسبة 25 % قسمت على النحو التالي :

- الإطارات :30 عدد أفراد العينة: 07.

- أعوان الإدارة :53 عدد أفراد العينة : 13.

- أعوان التنفيذ :162 عدد أفراد العينة : 40.

وقد تم تقديم 60 استمارة للمبحوثين ، في حين تم تسجيل 56 استمارة أرجعت و 04 استمارات لم تسترجع.

## 2/ عرض وتحليل نتائج الدراسة:

### الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
<b>83.9%</b>	<b>47</b>	ذكر
<b>16.1%</b>	<b>09</b>	أنثى
<b>100%</b>	<b>56</b>	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 56 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 47 فرد بنسبة 83.9 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 09 فرد أي ما نسبته 16.1 % .

يعتبر هذا الارتفاع في النسبة لدى الذكور في هذا الميدان طبيعي جداً ، وهذا نظراً الى طبيعة العمل وقيم المجتمع التي تفرض تواجد الذكور عوض الإناث في البلدية.

### الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
<b>57.1%</b>	<b>32</b>	من 30 إلى 40 سنة
<b>39.3%</b>	<b>22</b>	من 41 إلى 50 سنة
<b>3.6%</b>	<b>02</b>	من 51 سنة فما فوق
<b>100%</b>	<b>56</b>	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 56 فرد، نلاحظ أن فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم " من 30-40 سنة " قدرت بـ 32 فرد بنسبة 57.1 % ، أما فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم " من 41-50 سنة " قدرت بـ 22 فرد بنسبة 39.3 % ، في حين فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 51 سنة قدرت بـ فردان أي بنسبة 3.6 %

تعمل بالبلدية مختلف الفئات العمرية وبخاصة فئة الشباب ، وهذا راجع إلى تقاعد عدد كبير من الموظفين في السنوات الأخيرة ، ما يسمح بتفاعل اجتماعي داخل المؤسسة ونشاط وحيوية دائمين.

**الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
46.4%	26	متوسط
35.7%	20	ثانوي
17.9%	10	جامعي
100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 56 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي "متوسط" قدر بـ 26 فرد بنسبة 46.4% أما عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي "ثانوي" فقد قدر بـ 20 فرد أي بنسبة 35.7%، وأخيرا عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي "جامعي" فقد قدر بـ 10 فرد أي بنسبة 17.9%.

نلاحظ أن المستوى المتوسط هو المستوى الأكثر في البلدية وهذا راجع إلى كثرة العمال المهنيين في البلدية من عمال للنظافة وعمال تنفيذ... لها علاقة مباشرة بالمجتمع وليس بالإدارة فقط.

**الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي**

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
12.5%	07	إطار
23.2%	13	إداري
64.3%	36	عامل تنفيذ
100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 56 فرد، نلاحظ أن عدد الافراد الذين يشغلون منصب "إطار" فقد قدر بـ 07 أفراد أي بنسبة 12.5%،

نلاحظ أن عدد الافراد الذين يشغلون منصب " إداري " فقد قدر بـ 13 فرد أي بنسبة 23.2%،  
نلاحظ أن عدد الافراد الذين يشغلون منصب "عامل تنفيذ" فقد قدر بـ 36 فرد أي بنسبة  
64.3%.

الفئة السوسيو مهنية هي الفئة الأكثر تواجداً بالبلدية نظراً لطبيعة العمل بالبلدية والمتمثل أساساً  
بالخدمات المقدمة للمجتمع أكثر من غيرها من الفئات الأخرى فالبلدية مؤسسة اجتماعية خدمتية.

#### الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية داخل المؤسسة
37.5%	21	من سنة إلى 05 سنوات
28.6%	16	من 06 إلى 10 سنوات
16.1%	09	من 11 إلى 15 سنة
17.9%	10	أكثر من 15 سنة
100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 56 فرد،  
نلاحظ أن فئة الأفراد الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم ما بين 1 إلى 5 سنوات فقد قدر عددهم بـ  
21 فرد أي بنسبة 37.5%، في حين قدر عدد الافراد الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم ما بين 6  
إلى 10 سنوات بـ 16 فرد بنسبة 28.6%، في حين قدر عدد الافراد الذين تتراوح مدة الخدمة  
لديهم ما بين 11 إلى 15 سنوات بـ 09 فرداً بنسبة 16.1%، و أخيراً الأفراد الذين تفوق مدة  
الخدمة لديهم 15 سنة " والحد قدر عددهم بـ 10 افراد واحد أي بنسبة 17.9%.

نستنتج أن موظفي البلدية حديثي العهد ما يفسر أن البلدية تسعى إلى استقرار الموظفين وليس  
التخلي عن وظائفهم وتغيير مكان عملهم.

الجدول رقم (06) : يوضح شدة الإضاءة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
دالة عند 0.01	0.00	39.25	02	23.2%	13	جيدة
				71.4%	40	متوسطة
				5.4%	3	سيئة
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (06) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " جيدة " وقد بلغت نسبتهم 23.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " متوسطة " بنسبة مئوية قدرت بـ 71.4%، و أخيراً المجموعة الثالثة و التي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " سيئة " بنسبة مئوية قدرت بـ 5.4%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 39.25 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "متوسطة" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن الإدارة لا تهتم كثيراً بظروف العمل المادية والمتمثلة أساساً في الإضاءة وهذا راجع إلى عدم الاهتمام بالموارد البشري داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07) : يوضح درجة الحرارة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دالة عند 0.01	0.00	56.39	02	14.3%	8	جيدة
				80.4%	45	متوسطة
				5.4%	3	سيئة
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 07 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم ( 07 ) بالبديل " جيدة " وقد بلغت نسبتهم 14.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " متوسطة " بنسبة مئوية قدرت بـ 80.4%، و أخيراً المجموعة الثالثة و التي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " سيئة " بنسبة مئوية قدرت بـ 5.4%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 02 ) قدرت بـ 56.39 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " متوسطة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيادة المؤسسة تهتم بدرجة متوسطة لظروف العمل الفيزيائية كالحرارة مثلاً.

الجدول رقم (08) : يبين الأجر

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
دالة				19.6%	11	دائما
عند	0.00	20.64	01	80.4%	45	أحيانا
0.01				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 19.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة مئوية قدرت بـ 80.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01) قدرت بـ 20.64 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " أحيانا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن إعطاء تفسير للجدول من خلال معظم الموظفين لا يتقاضون أجرهم في الوقت المناسب نظراً لقلّة اهتمام المسؤول بأجر الموظفين لطبيعة الصراع الخفي القائم بين الإداري و المنتخب مما يؤثر سلباً على سلوكيات الموظفين ككثرة الشكاوي وكذا حالتهم النفسية المتمثلة في الروح المعنوية المنخفضة.

الجدول رقم (09) : يبين مدى كفاية الأجر

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال التابع للسؤال رقم 08
دالة عند 0.01	0.00	48.28	01	3.6%	2	نعم
				96.4%	54	لا
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 09 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال التابع للسؤال رقم ( 08 ) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 3.6% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " بنسبة مئوية قدرت بـ 96.4% ،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01 ) قدرت بـ 48.28 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  ) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " لا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

سوسيولوجياً يمكن النظر إلى الظروف والحوافز المادية والمتمثلة في الأجر والذي لا يلي حاجيات الموظفين نظراً إلى التزايد المستمر في القدرة الشرائية ، كما يعد الموظف بالبلدية الأقل دخلاً من بين الموظفين الآخرين في القطاعات الأخرى ، وهناك من الموظفين من صرح بأنه يلجأ إلى عمل إضافي ، وكثير منهم يفكر في تغيير العمل لان الأجر لا يلي احتياجاتهم وبالتالي يوتر في استقرارهم بالبلدية .

الجدول رقم (10) : يبين مستوى الخدمات الاجتماعية

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
دالة				17.9%	10	حسنة
عند	0.00	23.14	01	82.1%	46	رديئة
0.01				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل " حسنة " وقد بلغت نسبتهم 17.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " رديئة " بنسبة مئوية قدرت بـ 82.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01) قدرت بـ 23.14 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " رديئة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن إرجاع هذا التفاوت في إجابات الباحثين لمستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة والتي لا ترقى إلى المستوى المطلوب أو حتى إلى الحد الأدنى المضمون ، حيث أن الموظفين يشعرون بحالة إقصاء وتهميش بسبب تدنى مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة والتي لا ترقى إلى المستوى المطلوب. كمشكل السكن فالموظفون يطمحون إلى إنشاء مشاريع سكنية جماعية لفئاتهم ، وكذا تنظيم رحلات جماعية لتفعيل العلاقات الاجتماعية فيما بين الموظفين . كل هذا يسمح بشعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وكذا ضمان استقرارهم.

الجدول رقم (11) : يبين طريقة الاتصال

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
دالة عند 0.01	0.00	69.14	02	7.1%	4	كتابيا
				85.7%	48	شفويا
				7.1%	4	بواسطة الهاتف
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 11 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " كتابيا " وقد بلغت نسبتهم 7.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " شفويا " بنسبة مئوية قدرت بـ 85.7%، و أخيراً المجموعة الثالثة و التي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " بواسطة الهاتف " بنسبة مئوية قدرت بـ 7.1% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 02 ) قدرت بـ 69.14 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " شفويا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن قراءة الجدول أعلاه من ناحية طريقة الاتصال بكون الاتصال الشفوي الأكثر إتباعاً واستعمالاً وهذا راجع إلى أنه لا يستغرق وقتاً طويلاً ، كما أنه سهل الاستعمال ويساعد على اختصار المسافات والزمن مما يمكن من فهم الرسالة أكثر وإمكانية الاستجابة لها أكبر.

الجدول رقم (12) : يبين العملية الاتصالية بالرئيس

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
دالة عند 0.01	0.00	19.32	02	23.2%	13	جيدة
				60.7%	34	متوسطة
				16.1%	9	سيئة
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 12 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم ( 11 ) بالبديل " جيدة " وقد بلغت نسبتهم 23.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " متوسطة " بنسبة مئوية قدرت بـ 60.7%، و أخيراً المجموعة الثالثة و التي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " سيئة " بنسبة مئوية قدرت بـ 16.1% .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 02 ) قدرت بـ 19.32 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " متوسطة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاتصال بين الموظفين أو المرؤوسين برئيسهم متوسط حسب تحليل الجدول أعلاه ، وهذا راجع إلى تفعيل الاتصال الصاعد فقط دون الاتصال النازل فالرئيس لا يستشير ولا يسمح بمشاركة الآخرين في اتخاذ القرار وبالتالي فإن الاتصال الصاعد غير مفعّل ، ويبقى اتصال الموظفين برئيسهم يقتصر على الطابع الرسمي فقط والمستعجل.

الجدول رقم (13) : يبين العملية الاتصالية بالزملاء

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
دالة عند 0.01	0.00	25.78	01	83.9%	47	نعم
				16.1%	9	لا
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 83.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " بنسبة مئوية قدرت بـ 16.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01) قدرت بـ 25.78 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

تحليل الجدول يبين أن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية فيما بين الزملاء فعالة ، كما أنه توجد ظاهرة اجتماعية تؤكد على ثقافة الكلام في المجتمع الجزائري ، إذ نجد في جل مؤسسات المجتمع العلاقات الرسمية وغير الرسمية .

الجدول رقم (14) : يبين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
دالة				57.1%	32	جيدة
عند	0.00	1.14	01	42.9%	24	متوسطة
0.01				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل " جيدة " وقد بلغت نسبتهم 57.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " متوسطة " بنسبة مئوية قدرت بـ 42.9%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01) قدرت بـ 1.14 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " جيدة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال هذه المعطيات نستنتج بأنه العلاقات الإنسانية تتم في جو يسوده التضامن والتعاون فيما بين الموظفين ، وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية بضرورة تكوين جماعات يكون بينها تفاعل اجتماعي تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.

الجدول رقم (15) : يبين العلاقات الإنسانية خارج المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دالة				58.9%	33	نعم
عند	0.00	1.78	01	41.1%	23	لا
0.01				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 15 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 58.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " بنسبة مئوية قدرت بـ 41.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01 ) قدرت بـ 1.78 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

التحليل السوسولوجي للجدول رقم 15 بأن موظفي البلدية تربطهم علاقات اجتماعية حتى خارج المؤسسة وهذا راجع إلى طول المدة التي يقضيها الموظف مع زملائه داخل البلدية - طوال اليوم - مما ينشأ بينهم شبكة من العلاقات الاجتماعية تتمثل في روح الجماعة والتعاون والاتصال تؤثر على علاقاتهم الاجتماعية حتى خارج المؤسسة.

الجدول رقم (16) : يبين الرضا عن ظروف العمل

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
دالة عند 0.01	0.00	14	01	25%	14	نعم
				75%	42	لا
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 16 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 25%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " بنسبة مئوية قدرت بـ 75%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01 ) قدرت بـ 14 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " لا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تفسير عدم رضا غالبية الموظفين عن ظروف العمل من خلال ضعف الأجر وتدني مستوى الخدمات الاجتماعية والشعور بالاغتراب والملل داخل المؤسسة وبالتالي التفكير في تغيير العمل ، وهذا ما ينعكس سلباً على المؤسسة وعلى استقرار موظفيها.

الجدول رقم (17) : يبين ضغوط العمل

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
دالة	0.00	12.07	01	26.8%	15	نعم
عند				73.2%	41	لا
0.01				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 17 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم ( 16 ) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 26.8% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " بنسبة مئوية قدرت بـ 73.2% ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01 ) قدرت بـ 12.07 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  ) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " لا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

معظم الموظفين لا يعانون ضغطاً نفسياً أو ضغط العمل داخل المؤسسة لوجود مستوى متوسط من العوامل و الظروف المادية كالحرارة والإضاءة و ، كذا وجود نسيج من العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية فيما الموظفين .

الجدول رقم (18) : يبين الرضا عن العمل

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
دالة عند 0.01	0.00	14	01	25%	14	نعم
				75%	42	لا
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 25%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " بنسبة مئوية قدرت ب 75%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01) قدرت ب 14 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " لا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

حسب معطيات الجدول أعلاه فان غالبية الموظفين غير راضين عن عملهم نتيجة لظروف العمل السائدة كضعف الأجر و تدني مستوى الخدمات الاجتماعية - قلة الحوافز المادية والمعنوية - .فعالية الموظفين يرون بان الزيادة في الأجر وتحسين مستوى الخدمات الاجتماعية ، والاهتمام بالفرد ومعاملته كمورد بشري هام للمؤسسة يحقق رضا الموظفين ويزيد من تمسكهم بالوظائف التي يشغلونها وبالتالي تنعكس إيجابياً على المؤسسة وعلى ضمان استقرار الموظف بها.

الجدول رقم (19) : يبين التغيب عن العمل

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
دالة	0.00	4.57	01	35.7%	20	نعم
عند				64.3%	36	لا
0.01				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 19 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم ( 18 ) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 35.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " بنسبة مئوية قدرت ب 64.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01 ) قدرت ب 4.57 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية " لا " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

اجتماعياً يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها وكذا تحليل إجابات المبحوثين بأن الموظفين الذين لا يتغيبون ليس بسبب رضاهم عن العمل وظروفه وإنما راجع إلى الخوف من خصم الراتب ، وهناك من يرجع ذلك إلى الالتزام الأخلاقي واحترام قيمة ووقت العمل، غير أن هناك جماعة تتغيب لأسباب أسرية وصحية و المشاكل الاجتماعية وكذا عدم توفر المواصلات.

الجدول رقم (20) : يبين ملل الموظفين في العمل

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 19
دالة عند 0.01	0.00	23.14	01	82.1%	46	نعم
				17.9%	10	لا
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 20 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم ( 19 ) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 82.1% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " بنسبة مئوية قدرت بـ 17.9% . وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01 ) قدرت بـ 23.14 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  ) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

شعور الموظفين بالملل نتيجة الظروف السائد بالبلدية خاصة فيما تعلق بالتنظيم الرسمي ، فعدد من الموظفين صرحوا بأن شعورهم بالملل في البلدية مرده إلى أن الرئيس يتغير كل خمس سنوات ولا يبالي بالظروف التي يعاني من الموظفون ، كما أن الرئيس لا يقدم التحفيز للموظفين، بالإضافة إلى وجود الكثير من الموظفين الذين لا يتغيرون لكنهم يشعرون بالملل.

الجدول رقم (21) : يبين تغيير العمل

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 20
دالة عند 0.01	0.00	48.28	01	96.4%	54	نعم
				3.6%	02	لا
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 21 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم ( 20 ) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 96.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " بنسبة مئوية قدرت بـ 3.6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01 ) قدرت بـ 48.28 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

تشير البيانات إلى أن جل الموظفين يودون مغادرة أو تغيير العمل ، فالكل يسير كما لو أن المؤسسة لا تتيح فرص التقدم الوظيفي وتلبية الحاجيات الاجتماعية والنفسية ، وكذا تحقيق المستقبل المهني والاجتماعي في البلدية ما يؤكد بأن ظروف العمل السائدة بالبلدية لا تناسبهم كما أنهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل بالبلدية.

الجدول رقم (22) : يبين أسباب تغيير العمل

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال التابع للسؤال رقم 20
دالة عند 0.01	0.00	54.25	02	78.6%	44	الحصول على اجر أعلى
				1.8%	01	عدم الشعور بالأمان
				19.6%	09	الوضع السيئ للبلدية
				100%	54	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 22 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال التابع للسؤال رقم ( 20 ) بالبديل " الحصول على اجر أعلى " وقد بلغت نسبتهم 78.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " عدم الشعور بالأمان " بنسبة مئوية قدرت بـ 1.8%، و أخيراً المجموعة الثالثة و التي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الوضع السيئ للبلدية " بنسبة مئوية قدرت بـ 19.6%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 54.25 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " الحصول على اجر أعلى " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

تنقسم أسباب تغيير العمل بين الموظفين إلى سببين رئيسيين ما تعلق بالحصول على اجر أعلى لان الموظف بالبلدية الأضعف دخلاً في الوطن ، فيما تبقى جماعة تشكو الوضع السيئ للعلاقات الاجتماعية خاصة فيما تعلق بالاتصال الصاعد والإشراف و من قلة الاهتمام والاحترام وكذا سوء المعاملة.

الجدول رقم (23) : يبين استقرار الموظف

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 21
دالة عند 0.01	0.00	28.57	01	85.7%	48	نعم
				14.3%	8	لا
				100%	56	الإجمالي

من خلال الجدول رقم ( 23 ) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (56) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم ( 21 ) بالبديل " نعم " وقد بلغت نسبتهم 85.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " بنسبة مئوية قدرت بـ 14.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ( 01 ) قدرت بـ 28.57 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (  $\alpha=0.01$  )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

كقراءة لبيانات الجدول أعلاه نستنتج بان موظفي البلدية يشعرون بأن ظروف العمل بالبلدية المادية منها والمعنوية تساهم في استقرار الموظف ، ولا تجعله يفكر في تغيير العمل.

### أ / نتائج محور الفرض الاول :

من خلال النتائج المتحصل عليها فان الفرض الجزئي الاول القائل بأن : تؤثر ظروف العمل المادية على الاستقرار الوظيفي قد تحقق بدليل أن نسبة 75% من المبحوثين غير راضين عن ظروف العمل السائدة بالبلدية فمعظم الموظفين لا يتقاضون أجرهم في الوقت المحدد بنسبة 80.4% ، كما سجلت نسبة 96.4% من الموظفين أجرهم لا يلي احتياجاتهم ما يدفعهم للجوء إلى عمل إضافي أو التفكير في تغيير العمل وبالتالي يمرون بحالات اجتماعية ونفسية صعبة ، وفي نفس السياق نجد نسبة 82.1% من الفاعلين يعبرون عن رداثة مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة بالمؤسسة وتشعرهم بالإحباط وبالروح المعنوية المخاذلة.

### ب/ نتائج محور الفرض الثاني :

من خلال النتائج المتحصل عليها فان الفرض الجزئي الثاني القائل بأن : تؤثر ظروف العمل المعنوية على الاستقرار الوظيفي قد تحقق ، فهناك نسبة 75% غير راضين عن العمل لشعورهم بضعف تدني ظروف العمل بالبلدية ، ونجد نسبة 82.1% يشعرون بالملل 64.3% لظروف العمل السائدة ، كما سجلت نسبة 96.4% من الموظفين يفكرون في تغيير العمل للحصول على أجر أعلى أو للوضع السيئ بالبلدية ، رغم أن نسبة 64.3% من الموظفين لا يتغيرون عن العمل رغم ظروف العمل التي لم ترضهم خوفا من خصم أجورهم والتي هي بالأساس ضعيفة ، كما القيم والالتزام الأخلاقي اتجاه العمل يدفعهم كذلك إلى عدم التغيب عن العمل ، وبالرغم من حضورهم إلى المؤسسة للعمل إلا أن نسبة 81% يشعرون بالملل لغياب تنمية روح الجماعة والرفع من الروح المعنوية وكذا تفعيل الاتصال والإشراف والقيادة ومشاركة الافراد في اتخاذ القرارات.

### 3/ النتيجة العامة :

من خلال مجموع المعطيات التي توصلنا إليها وعرض نتائج الدراسة نصل إلى نتيجة عامة لموضوع ظروف العمل وأثرها على الاستقرار الوظيفي للموظف بالبلدية ميدان الدراسة ، يمكن القول بأن ظروف العمل المادية والمتمثلة أساسا في الأجر والخدمات الاجتماعية وغيرها بمستوى متدني لا يعكس تطلعات و حاجيات الموظفين النفسية والاجتماعية ، وكذا الظروف المعنوية كالاتصال والإشراف والعلاقات الاجتماعية لا ترقى إلى المستوى المطلوب مما من شأنه التأثير في سلوك الافراد

والجماعات داخل البلدية وبالتالي التأثير على استقرار الموظفين وتشعرهم بالملل والاعترا ب مما يجعلهم يفكرون في تغيير العمل.

## الخاتمة :

لقد حاولنا قدر الإمكان الالتزام بخطوات البحث العلمي و السير وفق القواعد والخطوات الأكاديمية حتى تكون نتائج الدراسة معبرة عن الواقع الامبريقي . فبعد جرد النظري والقراءة المستفيضة لما توفر لدينا من دراسات سابقة عن مغريات الدراسة، تم تحديد إشكالية البحث و صياغة الفرضيات التي نزلنا بها إلى الميدان مستخدمين مجموعة من التقنيات لجمع البيانات التي تتلائم مع المنهج الوصفي الذي يعتبر أنسب المناهج لرصد موضوع ظروف العمل وأثرها على الاستقرار الوظيفي كما تم جمع المعلومات والمعطيات تمت ترجمتها إلى نسب مئوية بغية تحليلها و تفسيرها للخروج بنتائج تمكننا من الإجابة على تساؤل الإشكالية.

وأخيرا يمكننا أن نعتبر ظروف العمل كعامل أو متغير يمثل جملة الظروف المادية والمعنوية التي تحيط بالموظفين وذات علاقة باستقراره داخل المؤسسة التي يعمل بها، وبهذا نستطيع القول أن هذه الدراسة حول ظروف العمل وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للموظفين داخل مقر البلدية تعتبر من المواضيع الهامة والواسعة تتطلب القيام بدراسات مستقبلية حولها ، كما تبقي هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث العلمي في مجال المعرفة بجامعة زيان عاشور بالجلفة.

**البييوغرافيا:**

**أولاً: الكتب :**

- 1 - ابراهيم مراد الدعمة ، التنمية البشرية بين النظرية والتطبيق ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 2 أحمد بلعروسي التيجاني . رشيد وابل ، قانون العمل ، دار هومة ، ط4 ، الجزائر، 2007.
- 3- أحمد دميري ، مساهمة في دراسة ظروف العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر.
- 4- بلقاسم سلاطنية ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة الجزائر ، 2004.
- 5- بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار النشر اليازوري ، عمان ، الأردن .
- 6- جمال الدين سامي، الإدارة والتنظيم الإداري ، مؤسسة حورس الجولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2004.
- 7- زاكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، ط2، الإسكندرية.
- 8- حسن حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004.
- 9- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2007.
- 10- طارق كمال ، علم النفس المهني والصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2007.
- 11- موريس انجلس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبه للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004.
- 12- محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات - الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009.
- 13- محمد علي محمد، مجتمع المصنع ، الهيئة المصرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1972.
- 14- منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
- 15- منصور فهمي ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، ط3 ، القاهرة ، 1972.
- 16- مراد زعيمي ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة ، الجزائر ، 2008.

- 17- نادية سعيد عيشور ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين راس جبل للنشر والتوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2017.
- 18- ناصر دادى عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، ط2 ، الجزائر.
- 19- سعاد نايف برطوني ، ادارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001.
- 20- عادل أحمد راشد ، مذكرات في إدارة الافراد ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1981.
- 21- عائشة التايب ، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة ، منظمة المرأة العربية للطبع والنشر والترجمة ، ط1 ، القاهرة ، 2011.
- 22- عباس محمود عوض ، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 23- عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 24- عبد الكريم درويش ، مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- 25- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دارالجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2004.
- 26- عبد القادر فرج طه ، علم النفس الصناعي التنظيمي ، ط6 ، دار المعارف ، القاهرة ، 1988.
- 27- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 28- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ، عمان ، 2009.
- 29- فتحي محمود عكاشة ، علم النفس الصناعي ، مطبعة الجمهورية ، الإسكندرية ، 1999.
- 30- خليل محمد حسن الشماع، خطر كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2011.

### ثانيا: الرسائل والأطروحات :

- 1- وهيبه اليازيد ، فعاليات أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه ، في العلوم الاقتصادية ، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2013-2014.
- 2- وسام زهاني ، نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مذكرة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، 2016.

- 3- حمزة جوادي ، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية ، رسالة الماجستير علم النفس ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2005-2006.
- 4 - كهينة كحلوش ، ظروف العمل وأثرها على صحة العامل ، رسالة الماجستير في علم النفس ، جامعة مولود معمري ، 2014-2015.
- 5- سلمى لحر ، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة2، 2012-2013..
- 6- سعيد بوزيدي ، الاتصال في المؤسسة وأثره على اتخاذ القرار ، رسالة الليسانس علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2009-2010.
- 7- فاتح جبلي ، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2005-2006.
- 8- صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2009-2010.
- 9- رحيمة زكري ، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري ، مذكرة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بيسكرة ، 2016.
- 10- رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الحاج لخضر بياتنة ، 2013-2014.

### **ثالثا: القوانين:**

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 11-10 ( الجريدة الرسمية العدد 37 بتاريخ 03-06-2011).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية  
تخصص تنظيم وعمل

### استمارة البحث

أخي الموظف أختي الموظفة ...

محاولة منا كطلبة جامعيين المساهمة في البحث العلمي ، ومن اجل الاطلاع على واقع ظروف العمل في المؤسسات العمومية الجزائرية ، وإبراز أهمية هذه الظروف في استقرار الموظفين والسير الحسن للمؤسسة.

نرجوا منكم ملء هذه الاستمارة بكل دقة وعناية وأمان ، وذلك بوضع الإشارة ( \* ) في الخانة المناسبة ، والإجابة على السؤال المفتوح في المكان المخصص . نعدكم أن استخدام هذه المعلومات لن يكون إلا بغرض علمي بحت .

نشكر لكم اهتمامكم وتفهمكم

الموسم الجامعي : 2017/2018

أولاً : البيانات الشخصية

- 01- الجنس : ذكر  أنثى
- 02- السن : ..... سنة
- 03- المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي
- 04- الوظيفة : إطار  إداري  عامل تنفيذ
- 05- الاقدمية في الوظيفة : من سنة إلى 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة

ثانياً : ظروف العمل:

- 06- ما رأيك في شدة الإضاءة التي توفرها الإدارة:  
جيدة  متوسطة  سيئة
- 07- كيف تجد درجة الحرارة السائدة في عملك :  
جيدة  متوسطة  سيئة
- 08- هل تستلم أجرك في الوقت المحدد :  
دائماً  أحياناً
- هل الأجر الذي تتقاضاه يلي احتياجاتك ؟ نعم  لا
- 09- كيف ترى مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة لكم:  
حسنة  رديئة
- 10- ما هي الطريقة التي تتصل بها في وظيفتك:  
كتابياً  شفويًا  بواسطة الهاتف
- 11- كيف تصف العملية الاتصالية بالرئيس :  
جيدة  متوسطة  سيئة
- 12- هل يسمح لك الرئيس بالاتصال بزملائك أثناء العمل :  
نعم  لا  في كلتا الحالتين لماذا

13- كيف ترى علاقتك بزملائك في العمل :

جيدة  متوسطة

14- هل تستمر علاقتك بزملائك حتى خارج أوقات العمل :

نعم  لا  في كلتا الحالتين لماذا :

.....

15- هل أنت راض عن ظروف عملك :

نعم  لا  في كلتا الحالتين لماذا :

.....

16- هل تعاني من ضغوط في عملك :

نعم  لا  إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الضغوط :

.....

.....

ثالثا : الاستقرار

17- هل أنت راض عن وضعك في البلدية : نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا :

.....

.....

18- هل تتغيب عن العمل : نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا :

.....

.....

19- هل تشعر بالملل أثناء العمل : نعم  لا

20- هل تفكر في مغادرة البلدية : نعم  لا  في حالة الإجابة بنعم

هل يرجع ذلك إلى :

الحصول على أجر أعلى  عدم الشعور بالأمان  الوضع السيئ للبلدية   
أخرى أذكرها :

.....  
.....

21- من خلال تجربتك بالبلدية هل ترى بأن ظروف العمل تزيد من استقرار الموظف :

نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا

.....  
.....